

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA GRANJA LA TERESITA



Paula Andrea Rojas Correa

Carlos Mauricio Arias Arias

Universidad Tecnológica de Pereira

Facultad de Ingeniería Industrial

Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional

Pereira

2018

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA GRANJA LA TERESITA

Paula Andrea Rojas Correa

Carlos Mauricio Arias Arias

Trabajo de grado para optar al título de
Magister en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional

Asesora

Luz Stella Restrepo de Ocampo

Universidad Tecnológica de Pereira

Facultad de Ingeniería Industrial

Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional

Pereira

2018

Nota de Aceptación

Firma del presidente del Jurado

Firma del presidente del Jurado

Firma del presidente del Jurado

Pereira, octubre de 2018

Agradecimientos

La elaboración de este trabajo de grado ha sido un reto, fueron muchas horas de entrega, dedicación y sacrificio, las cuales han sido inspiradas en el deseo de cumplir un sueño y dejar una huella tanto en nuestras vidas como en la empresa objeto de estudio.

En primera instancia agradecemos a nuestras familias por el apoyo incondicional y por cada día alentarnos a continuar sin desfallecer, por permitir tomar parte de su tiempo para cumplir nuestras metas y crecer personal y profesionalmente.

A la granja La Teresita, sus dueños, su personal administrativo y operativo, quienes nos brindaron un mundo de conocimiento y amor por los procesos y cultura avícola y por permitirnos ser parte de ellos y de su crecimiento.

Agradecemos a nuestra asesora de proyecto Luz Stella Restrepo, sin su orientación, dedicación y sabiduría no habríamos logrado un trabajo tan impecable; lleno de sorpresas de conocimiento y un camino académico bien explorado.

Finalmente agradecemos a todo el personal académico, administrativo, profesores y directivos de la Universidad Tecnológica de Pereira quienes nos acompañaron y brindaron su conocimiento durante el transcurso de la maestría y el desarrollo de este proyecto.

Contenido

<i>Introducción</i>	<i>11</i>
<i>Problema de Investigación</i>	<i>12</i>
1.1. <i>Antecedentes de la idea.....</i>	<i>12</i>
1.2. <i>Situación problema.....</i>	<i>12</i>
1.3. <i>Definición del problema</i>	<i>13</i>
1.4. <i>Pregunta de Investigación.....</i>	<i>14</i>
1.5. <i>Hipótesis o supuestos.....</i>	<i>14</i>
1.6. <i>Objetivo general.....</i>	<i>14</i>
1.7. <i>Objetivos específicos</i>	<i>14</i>
1.8. <i>Justificación del estudio</i>	<i>15</i>
1.9. <i>Beneficios que conlleva</i>	<i>16</i>
1.10. <i>Limitaciones previsibles</i>	<i>16</i>
2. <i>Marco Referencial.....</i>	<i>17</i>
2.1. <i>Marco teórico</i>	<i>17</i>
2.2. <i>Marco conceptual</i>	<i>24</i>
2.3. <i>Marco normativo</i>	<i>25</i>
2.4. <i>Marco situacional.....</i>	<i>28</i>
2.5. <i>Glosario.....</i>	<i>35</i>
3. <i>Diseño Metodológico.....</i>	<i>37</i>
3.1. <i>Universo</i>	<i>37</i>
3.2. <i>Población o muestra</i>	<i>37</i>
3.3. <i>Tipo de investigación y estudio.....</i>	<i>38</i>
3.4. <i>Delimitación del estudio</i>	<i>38</i>
3.5. <i>Variable e indicadores</i>	<i>38</i>
3.6. <i>Instrumentos para recolección de información.....</i>	<i>39</i>
3.8. <i>Desarrollo modelo de direccionamiento estratégico prospectivo para la granja La Teresita.....</i>	<i>41</i>
<i>Taller misión y visión.....</i>	<i>42</i>
<i>Diseño de Objetivos.....</i>	<i>45</i>

<i>Análisis Estratégico Granja La Teresita.....</i>	<i>46</i>
<i>Diamante Competitivo de Porter.....</i>	<i>47</i>
<i>Cinco Fuerzas de Porter.....</i>	<i>55</i>
<i>Análisis Interno de Capacidades de la Granja.....</i>	<i>56</i>
<i>Taller de Cultura Organizacional.....</i>	<i>58</i>
<i>Taller de Clima Organizacional.....</i>	<i>59</i>
<i>Matriz FODA.....</i>	<i>62</i>
<i>Diseño estrategias bajo análisis matriz MICMAC.....</i>	<i>63</i>
<i>Variables Identificadas como Alto Impacto y Baja Dependencia:.....</i>	<i>66</i>
<i>Variables Alto Impacto y Alta Dependencia:.....</i>	<i>67</i>
<i>Matriz EFI.....</i>	<i>67</i>
<i>Matriz EFE.....</i>	<i>68</i>
<i>Estrategias Granja La Teresita.....</i>	<i>69</i>
<i>3.9. Diseño estructura organizacional requerida para el cumplimiento de las estrategias en la granja La Teresita.....</i>	<i>69</i>
<i>Manual de Competencias.....</i>	<i>72</i>
<i>Competencia Generales o Genéricas.....</i>	<i>72</i>
<i>Competencia Específicas.....</i>	<i>74</i>
<i>Cargos de la granja y sus perfiles.....</i>	<i>75</i>
<i>3.10. Diseño de la cadena de valor que le apuesta a los propósitos de la empresa.....</i>	<i>82</i>
<i>Caracterización General de la Empresa.....</i>	<i>88</i>
<i>3.11. Implementación cuadro de mando integral que permita hacer un adecuado manejo y control del resultado de los diferentes procesos de la granja.....</i>	<i>89</i>
<i>Cuadro de Mando Integral.....</i>	<i>93</i>
<i>4. Conclusiones.....</i>	<i>96</i>
<i>5. Recomendaciones.....</i>	<i>97</i>
<i>6. Bibliografía.....</i>	<i>99</i>
<i>7. Anexos.....</i>	<i>100</i>

Lista de Tablas

Tabla 1: <i>De la planeación estratégica a la prospectiva estratégica.</i>	19
Tabla 2: <i>Normatividad Sector</i>	26
Tabla 3: <i>Variables e Indicadores</i>	39
Tabla 4: <i>Valores y Principios</i>	45
Tabla 5: <i>Análisis Interno de Capacidades</i>	57
Tabla 6: <i>Rasgos cultura organizacional</i>	58
Tabla 7: <i>Descripción clima organizacional</i>	60
Tabla 8: <i>Matriz FODA</i>	62
Tabla 9: <i>Factores MICMAC</i>	63
Tabla 10: <i>Matriz MICMAC</i>	64
Tabla 11: <i>Matriz EFI</i>	67
Tabla 12: <i>Matriz EFE</i>	68
Tabla 13: <i>Matriz Toma de Decisiones</i>	68
Tabla 14: <i>Caracterización Granja La Teresita</i>	88

Lista de Figuras

<i>Figura 1:</i> Estructura cuadro de mando	24
<i>Figura 2:</i> Granja La Teresita	29
<i>Figura 3:</i> Imagen de Galpones	30
<i>Figura 4:</i> Imagen de Galpones	31
<i>Figura 5:</i> Espacios administrativos	32
<i>Figura 6:</i> Gallinas en zona avícola.....	34
<i>Figura 7:</i> Almacenamiento y Empaque.....	35
<i>Figura 8:</i> Diamante competitivo de Porter	47
<i>Figura 9:</i> Cinco fuerzas de Porter	55
<i>Figura 10:</i> Plano MIC MAC	66

Resumen

Se determinó diseñar una propuesta organizacional que le permita la sostenibilidad y rentabilidad en el tiempo a la granja La Teresita ubicada en el sector Frailes del municipio de Dosquebradas, esta empresa tiene dentro de sus principales actividades económicas la avicultura y fue creada hace 29 años por los mismos propietarios que hoy en día la dirigen.

Se utilizó el modelo de direccionamiento estratégico propuesto por el doctor Manuel Alfonso Garzón Castrillón, BA, MSc, PhD Post PhD, y presidente de la Fundación para la Investigación y el Desarrollo Educativo y Empresarial FIDEE, en su propuesta de consultoría: “Acompañamiento en Direccionamiento Estratégico a la empresa XYZ”. (Garzón, 2017). Este instrumento da como resultado del análisis de varios modelos de direccionamiento estratégico propuesto por diferentes autores fuertes en este campo, es adaptable a cualquier empresa, integra explicaciones y conceptos teniendo en cuenta cada uno de los pasos a seguir en la formulación, la implementación, evaluación y control del direccionamiento estratégico; donde resalta la revisión de la misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa, sin dejar a un lado los valores, principios y la cultura organizacional, los cuales permean continuamente este proceso.

Se buscó con este trabajo en conjunto con la dirección de la granja, construir una adecuada estructura en la organización que permita analizar el entorno a nivel interno, fortalezas y debilidades y a nivel externo oportunidades y amenazas; para así definir adecuadas metas y nuevos objetivos a enfocar y cumplir.

Palabras clave: Direccionamiento estratégico, sostenibilidad, desarrollo organizacional

Abstract

The purpose of this research is to design an organizational proposal that allows the sustainability and profitability of granja La Teresita located in Frailes, Dosquebradas. The aforementioned company, has among its economic activities the aviculture and was founded 29 years ago by the same owners who nowadays manage it.

The proposal exposed in this thesis is based on a review of the literature pertaining to strategic management models sustained by different and notorious authors in this field, specifically the proposed model exposed by Dr. Manuel Alfonso Garzón Castrillon, BA, MSc, PhD, Post PhD, and president of the FIDEE Foundation for Educational and Business Research and Development, in his consulting proposal: "Accompaniment in Strategic Direction to the company XYZ". As a result, the thesis sustains a deep analysis of numerous strategic management models, extending research findings and applying them to any company, since the model is adaptable and integrates all the inherent concepts and explanations while taking into account each step to follow in the formulation, implementation, evaluation and control of the strategic direction; which highlights the review of the mission, vision, objectives and strategies of the company, without leaving apart the values, principles and organizational culture, which permeate this process continuously.

The basis of this project was to build an adequate structure in the organization in conjunction with the farm management, allowing to analyze the internal environment strengths and weaknesses as well as external opportunities and threats; in order to define appropriate goals and new objectives to approach and accomplish.

Keywords: Strategic direction, sustainability, organizational development.

Introducción

La presente investigación hace referencia al diseño organizacional de la granja La Teresita ubicada en el sector Frailes del municipio de Dosquebradas, esta empresa tiene dentro de sus principales actividades económicas la avicultura y la porcicultura y fue creada hace 29 años por los mismos propietarios que hoy en día la dirigen.

Esta investigación busca desarrollar en la granja un direccionamiento estratégico prospectivo, diseñar y adecuar una estructura organizacional, construir la cadena de valor e implementar un cuadro de mando integral que permita hacer un adecuado manejo y control del resultado de los diferentes procesos de la granja.

La investigación se realiza por el interés de conocer y profundizar sobre el tema y con el fin de complementar la formación académica e incorporar saberes, habilidades y actitudes vinculados a situaciones reales del mundo y las empresas del sector.

Problema de Investigación

1.1. Antecedentes de la idea

Desde el año 1988 la granja La Teresita ha realizado cambios importantes y ha ido implementado mejoras en cada uno de sus procesos productivos y de prestación de servicios con el fin de incrementar la productividad y aprovechamiento de los recursos disponibles.

Doce años después se vieron en la necesidad de implementar normas e integrar a la producción lineamientos y estándares de calidad y para ello se inicia con la construcción de visión, misión, valores y certificaciones de calidad requeridas por los entes gubernamentales. Lo anterior permitió dar más identidad y posicionamiento a la empresa, también se determinaron diferentes procesos y se definieron responsabilidades.

En la actualidad no se evidencia que hayan tenido mejoramientos en sus procesos, no se han realizado nuevos estudios ni investigaciones, ni se han aplicado instrumentos que permitan diagnosticar el estado actual de la granja y generar propuestas que agreguen valor.

La presente investigación busca realizar una propuesta metodológica apropiada y diseñada a la medida para la granja; con el fin de optimizar los recursos, integrar procesos y generar una nueva estrategia donde todos y cada uno de los miembros de la empresa se sientan identificados y se vea esto reflejado en un beneficio económico y de calidad de vida para todos.

1.2. Situación problema

La granja La Teresita existe hace 29 años, inició como finca de café y poco a poco fueron invirtiendo en ganadería, tenían cinco cerdas y ciento cincuenta gallinas, vendían leche, huevos y cerdos para satisfacer necesidades de los habitantes cercanos; esta granja fue creciendo sin darse

cuenta, hasta que 12 años después y por su crecimiento acelerado, empírico y poco funcional tuvieron que tomar la decisión de industrializarla y ser más competitivos en el sector.

Actualmente están enfocados en la avicultura y porcicultura, están certificados en Granjas Bioseguras por el ICA, cumplen las normas exigidas por la CARDER y las entidades gubernamentales. Está compuesta por dos administradores para cada área (porcícola y avícola), un contador, una secretaria, un comercializador, un mensajero y diez operarios. Como una debilidad se identifica que cuentan con personas que realizan actividades profesionales independientes y diferentes al objeto social de la granja; por lo que en muchas ocasiones genera falta de tiempo y atención para solucionar los requerimientos exigidos por las diferentes áreas de la empresa.

A medida que han ido creciendo se han modificado y acoplado las instalaciones físicas, pero por su crecimiento desorganizado no se le ha dado la importancia que requiere el área administrativa; evidenciando pérdidas de tiempo y dinero, falencias en la administración de personal, falta de comunicación y especialmente se evidencia perdida de foco en una estructura organizacional y administrativa que le permita operar eficientemente, lo cual retrasa el logro de los objetivos, la optimización de los recursos y la eficiencia laboral.

Por lo anterior se busca generar un diseño organizacional que permita mejorar los procesos, optimizar los recursos, empoderar las personas, definir los cargos, plantear objetivos y metas claras y generar nuevas estrategias para cumplir con los estándares de calidad exigidos y potencializar la cadena de valor y los procesos misionales de la granja.

1.3. Definición del problema

En relación con el análisis efectuado por el investigador y según los requerimientos de la granja se define como problema de investigación lo siguiente:

“La granja La Teresita carece de una estructura organizacional y administrativa, que permita identificar y potencializar los propósitos misionales de la empresa con el fin de generar mayor rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo”.

1.4. Pregunta de Investigación

¿Cómo realizar el diseño organizacional para la granja La Teresita, que permita identificar y potencializar los propósitos misionales de la empresa para genera mayor rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo?

1.5. Hipótesis o supuestos

El modelo de diseño organizacional para la granja la Teresita permitirá un manejo adecuado de sus recursos; buscando articular cada uno de los procesos, funciones y responsabilidades con el fin de ser eficiente y enfocar la labor de los colaboradores con los resultados.

1.6. Objetivo general

Diseñar una propuesta organizacional para la granja La Teresita, que le permita la sostenibilidad y rentabilidad en el tiempo.

1.7. Objetivos específicos

- Desarrollar un modelo de direccionamiento estratégico prospectivo para la granja La Teresita.
- Diseñar la estructura organizacional requerida para el cumplimiento de las estrategias en la granja La Teresita

- Diseñar la cadena de valor que le apueste a los propósitos de la empresa
- Implementar un cuadro de mando integral que permita hacer un adecuado manejo y control del resultado de los diferentes procesos de la granja

1.8. Justificación del estudio

El propósito de esta investigación da como resultado conocer y establecer metas que permitan el alcance de un mejor diseño organizacional en la granja La Teresita. Surge la necesidad de implementar estrategias que permitan desarrollar el modelo, utilizando diferentes herramientas enfocadas en la optimización del proceso de planeación del direccionamiento estratégico.

La participación de todos los miembros de la empresa y de los procesos productivos permite generar un compromiso real, ya que garantiza que los recursos que actualmente existen sean aprovechados y se abran nuevas posibilidades que garanticen la gestión adecuada de los insumos buscando siempre la excelencia y el máximo desempeño de cada una de las áreas con el fin de ser más competitivos y generar mayores rendimientos.

Para la implementación de la nueva estructura se requiere la creación y aplicación del diseño organizacional, donde se agregue valor a las diferentes unidades de la empresa; si este modelo no se ejecuta, ésta continuara creciendo de manera desordena, no dará cumplimiento a los estándares de calidad exigidos y no tendrá la capacidad de adaptarse y responder de forma efectiva al mundo cambiante y globalizado en el que se vive.

1.9. Beneficios que conlleva

El diseño organizacional conlleva realizar una propuesta la cual, por medio del diagnóstico e implementación, pueda impulsar y mejorar áreas de la organización que son fundamentales para el buen funcionamiento y productividad.

También se pueden obtener los siguientes beneficios:

Científicos: Fortalecimiento de la comunidad científica por medio de la generación de nuevos documentos especializados para la consulta del tema.

Tecnológicos: Mejora de aplicativos relacionados con la sistematización de procesos y procedimientos.

Económicos: Incremento en la utilidad y disminución de costos al aprovechar los recursos disponibles y desarrollar las buenas practicas.

Administrativos: Mejoramiento en el modelo integral de dirección, sinergia en cada una de las áreas y cargos de la empresa, fortalecimiento de los criterios de dirección, organización, planeación y control.

Sociales: Fortalecimiento en el área de responsabilidad social empresarial, buscando posicionar la imagen de la empresa por medio de buenas obras, calidad y confianza de los productos y servicios ofrecidos que generen valor a la comunidad en general.

Humanos: Mejoramiento en cada uno de los procesos productivos de la empresa, buscando el bienestar común, la comunicación, motivación, confianza e identidad en cada uno de los colaboradores de la granja.

1.10. Limitaciones previsibles

La investigación presenta las siguientes limitaciones de acuerdo a la experiencia previa:

- Falta de tiempo y compromiso por parte de los líderes del proceso

- Poca participación de los colaboradores.
- Aprensión por parte de algunos empleados al mejoramiento continuo y resistencia al cambio.
- Desconocimiento del modelo a implementar.
- Consideración permanente de la agenda para llevar a cabo las reuniones y aplicación de talleres.
- Dilatación del estudio y aplicación de instrumentos a las diferentes áreas por atención de prioridades.

2. Marco Referencial

Con el desarrollo del marco referencial se quiere determinar el enfoque u orientación general de la investigación, aportando estructuras conceptuales valiosas para la elaboración del sistema teórico y práctico del tema. Se desea encauzar la formulación de la hipótesis y la derivación de las variables, guiar el análisis y la interpretación de los datos.

Este trabajo permite ampliar el horizonte y guiar la investigación y al investigador en el centro del problema evitando desviaciones del planteamiento original de la idea. Por medio de este marco referencial se pueden inspirar nuevas líneas y áreas de investigación, obteniendo con ello un mejor manejo de conceptos y una visión más amplia de los recursos.

2.1. Marco teórico

Las nuevas exigencias del mercado y la globalización han traído consigo ciertos cambios a nivel social, cultural y económico; exigiendo a la par la evolución, innovación y calidad de las

diferentes empresas y sus procedimientos. Esto no debe ser diferente en las empresas pymes avícolas y porcícola, que deben buscar la forma de diversificar, mejorar para mantenerse en el mercado, máxime teniendo competencias tan fuertes como las grandes avícolas y porcícola del país.

Buscando una alternativa a esta competencia se crean y certifican las granjas bioseguras como es la granja La Teresita; una granja biosegura según el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA, Abril 2016)., dice que “aquella que desarrolla la actividad avícola y mantiene las medidas de bioseguridad en materia de infraestructura, procedimientos operativos estandarizados, y cuya capacidad instalada permite alojar un número igual o superior a doscientas aves de la misma especie y tipo de explotación”. Por esto La Teresita ha optado por certificarse para así ser más competitiva ya que a futuro las empresas no certificadas tienden a desaparecer.

Para poder plantear el desarrollo de una granja con visión hacia el futuro se deben basar las propuestas en los fundamentos de la planeación estratégica prospectiva; que conjuga el aporte de la planeación estratégica con el aporte de métodos de la caja de herramientas de la prospectiva, donde su propósito como dice (Nanus, 1994, pág. 35). “Un futuro realista, verosímil y atractivo para su organización”, buscando mejorar competencias esenciales de la empresa que le permita ser exclusiva en las diferentes áreas y desarrollo de su objeto social, como dice (Hamel & Prahalad, 1994, pág. 75)., “es una capacidad central, la habilidad exclusiva de una empresa, que a otra le sería muy difícil de imitar”.

Se busca identificar los procesos que anclan la empresa en el pasado y en el presente, logrando un acercamiento hacia el futuro; donde se analiza la orientación en el mercado, pasando de una satisfacción de solo servicio al cliente a una globalización, gestión del conocimiento y responsabilidad social corporativa, de la misma manera se busca que en su estrategia no solo estén

enfocadas en el área de mercadeo sino en una estrategia donde se tengan en cuenta todas las áreas de la empresa y hagan parte del nuevo proyecto. Como lo explica el siguiente cuadro:

Tabla 1: *De la planeación estratégica a la prospectiva estratégica.*

PARADIGMAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL				
Factor	Orientación a la Oferta	Orientación a la Organización	Orientación al Mercado	Orientación al Futuro
Período	Principios del siglo XXI a mediados de los 40's	Mediados de los 40's a Inicios de los 60's	Inicios de los 60's a Inicios de los 90's	Inicios de los 90's a actual
Principal Impulsor	F. Taylor y H. Fayol	Ch. Barnard, H. Simon, J. March	Theodore Levitt	Gary Hamel y C.K. Prahalad
Área Preferente	Producción	Ventas	Mercadeo	Todas (Sistema)
Temas Preferentes	Costos	Calidad	Servicio al cliente Innovación Tecnología Internacionalización Competitividad	Globalización Responsabilidad Social Corporativa Gestión del Conocimiento
Relación Oferta-Demanda	Oferta menor que Demanda	Oferta equilibrio demanda	Oferta mayor que demanda	Oferta mayor o igual que demanda
Estructura de mercado	Concentrado: Monopolio	Concentrado: Oligopolio	Fragmentado: Competencia monopolística	Concentrado: Oligopolios Globales
Mercado	Total	Segmentos	Nichos	Uno a Uno
Productos	Estandarizados	Diferenciados	Especializados	Personalizados
Entorno	Estable Predecible	Cambiante Predecible mediante Técnicas	Dinámico Impredecible	Turbulento Impredecible

Fuente: Ramírez. A (2012).

Para implementar mejoras significativas en esta empresa se busca diseñar un adecuado diseño organizacional que puede ser entendido como “el proceso mediante el cual construimos o cambiamos la estructura de una organización, con la finalidad de lograr aquellos objetivos que se tienen previstos” (Rico, 2004). o la manera como se agrupan tareas y personas en la organización, con el objetivo de llevar a la organización a la eficiencia y la efectividad.

A través del diseño organizacional “se debe tratar de encontrar la configuración que permita la mezcla óptima de diferenciación e integración, a la vez que permita a la organización adaptarse al entorno” (Hodge, 2003, pág. 89).; de acuerdo a lo anterior lo que se busca con este trabajo es en conjunto con la dirección de la granja, construir una adecuada estructura en la organización que permita analizar el entorno a nivel interno fortalezas y debilidades y a nivel externo oportunidades y amenazas; para así definir adecuadas metas y objetivos a enfocar y cumplir.

Para llevar a cabo un adecuado diseño organizacional se estuvieron revisando diversos modelos como los de Russell Ackoff, el de Fred R. David y el de H. Igor Ansoff; pero consideramos que se adapta más a nuestra necesidad el de. Michel E. Porter en el cual establece que la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar la empresa con su medio ambiente, en que toda organización posee una estrategia competitiva y que esta es la combinación de los fines por los cuales se está esforzando la compañía y los medios que está utilizando para llegar a ese fin.

Michael Porter, presenta instrumentos que se utilizan en el análisis de los sectores y en la elección de una determinada estrategia para las empresas que les permita ser competitivas.

Una de las herramientas o técnicas aportadas por Porter en cuanto a ventaja competitiva y análisis del sector hace referencia a cuatro factores determinantes: Condiciones de la demanda, sectores afines y de apoyo, condiciones de los factores, estructura estrategia y rivalidad de las empresas; todos estos atributos conforman un sistema el cual Porter denominó “Diamante”. Adicional a esto se identifican cuatro variables que complementan el diamante: El gobierno, hechos fortuitos, integraciones y multinacionales. “Atributos que individualmente y como sistema conforman el rombo de la ventaja nacional, el campo de juego que cada nación establece para sus sectores”. (Porter, 1991, pág. 175).

Estos factores permiten encontrar si el sector analizado en el país brinda oportunidades para alcanzar el éxito. Se debe tener en cuenta que al momento de analizar los componentes no todos van a presentar condiciones favorables, en este caso se debe aprovechar los elementos que sí las tengan, para lograr la ventaja competitiva. Cabe aclarar que, aunque estos atributos se analizan de manera individual, se complementan y no se deben ver como elementos aislados sino como un sistema.

Según (Porter, 1991). “el nivel de vida de una nación depende de la capacidad de sus empresas para lograr altos niveles de productividad y para aumentar ésta a lo largo del tiempo” (p.169). El diamante permite tener un entorno favorable para la creación de empresas competitivas y promueve la agrupación de empresas e instituciones relacionadas entre sí, pertenecientes a un mismo sector o segmento del mercado que se encuentran próximas geográficamente y que colaboran para ser más competitivas.

Debemos partir en definir una adecuada estructura organizacional tomando como base algunas propuesta de (Strategor, 1995, pág. 96). que permita “marcar una progresión en la especialización de los dos principales productos” (avícola y porcícola) y en la formalización que permita alcanzar un nivel de excelencia técnica superior a toda otra forma de reagrupamiento, siempre que el entorno y la tecnología de la empresa sean suficientemente estables y la organización interna respete algunas reglas simples de funcionamiento como las capacidades de acuerdo a la especialización de cada integrante y ser liderados por el que más conoce y domina la labor.

Según (Porter, 1991, pág. 182). en su libro Ventaja Competitiva “una empresa es un conjunto de actividades para, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos”. Todas esas actividades pueden ser representadas usando la **cadena de valor**, y esta última se define como la identificación gráfica de las principales actividades agrupadas de la empresa, las cuales pueden

identificarse entre las primarias o que son el corazón de la actividad económica y las que son de apoyo para el adecuado funcionamiento. Según Porter las primarias son:

Logística interna: Encargada de recibir y almacenar las materias primas para elaborar el producto.

Operaciones: Toman la materia prima y lo convierten en producto.

Logística Externa: Toman el producto y lo entregan a mayoristas o distribuidores

Marketing y ventas: Publicidad y actividades para dar a conocer el producto

Servicios: Crear lazos de confianza y apoyo a los clientes.

Las de **Apoyo** permiten de acuerdo a la actividad económica proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa.

Después de tener claramente identificado un planeación estratégica, una estructura, los procesos, la cadena de valor, seguimos con la identificación de los diversos sistemas de control estratégico y organizacional que se manejarán, en los cuales hay un aporte muy importante en el artículo de (Bohórquez, 2011). quien cita las investigaciones realizadas por (Simons, 1995)., que sugieren que los “Sistemas de control estratégicos se pueden clasificar en cuatro categorías que dependen de su nivel de relación con la estrategia y del uso por parte de la alta dirección”:

a) sistemas de creencias, los cuales son utilizados por la alta dirección para definir, comunicar y reforzar los valores, propósitos y directrices de la organización. Identificados en documentos como credos, misión, visión, propósitos, entre otros.

b) sistemas de límite, aplicados por la alta dirección para establecer y explicitar límites, reglas, normas que deben ser respetadas en la organización. Ejemplo códigos de conducta, directrices operativas suministradas por la dirección de la empresa.

c) sistemas de control diagnóstico, los cuales son sistemas formales de retroalimentación, aplicados para monitorear los resultados organizacionales y corregir las desviaciones entre lo planeado y lo alcanzado o ejecutado.

d) sistemas de control interactivo, usados por la alta dirección para lograr involucrarse en las actividades de decisión de los subordinados. El propósito del control interactivo es focalizar la atención y reforzar el diálogo y el aprendizaje en la organización.

Como uno de los resultados finales de este proyecto se busca desarrollar e implementar un sistema de cuadro de mando integral o también conocido como Balance Score Card, que nos permita identificar objetivos e indicadores tangibles e intangibles los cuales comúnmente se agrupan en cuatro (4) categorías del negocio como son: Financieros, los clientes, procesos internos, crecimiento y formación. (Norton, 1992). el cual en su prólogo dice:

“Movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento (para alinear iniciativas individuales, organizacionales y transdepartamentales), e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El Balance Score Card es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo, en clientes, empleados, desarrollo de nuevos

productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio”



Figura 1: Estructura cuadro de mando

2.2. Marco conceptual

Granja: Por definición de la Real academia de la lengua española corresponde a una Finca dedicada a la cría de animales.

Granja Biosegura: Según el ICA es Aquella que desarrolla la actividad avícola y mantiene las medidas de bioseguridad en materia de infraestructura, procedimientos operativos estandarizados, y cuya capacidad instalada permite alojar un número igual o superior a doscientas aves de la misma especie y tipo de explotación.

Producción Avícola: Podríamos explicarlo como la actividad económica de criar aves normalmente de corral para ser utilizadas en la alimentación ya sea de su carne o de los productos que generan como los huevos.

Porcicultura: Actividad económica que se encarga de la crianza de cerdos con fines de utilizar su carne en la comercialización, o consumo.

Diseño Organizacional: Tomando como base la definición de (Chiavenato, 2002, pág. 156). en su libro la administración en los nuevos tiempos podemos decir que *“Es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización queda habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones”*

Planeación Estratégica: El concepto planificación o planeación es expresado por la Real Academia de la lengua española como: “Acción y efecto de planificar o plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo económico, el funcionamiento de una industria, entre otros”.

Así mismo la Real Academia de la Lengua Española, define **estrategia** como: El Arte, traza para dirigir un asunto, o En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

Uniendo estos dos (2) conceptos anteriores y revisando diversos autores podemos decir entonces:

- “Es esencialmente la creación de un sistema dúctil e integral de objetivos, así como el planteamiento de las alternativas que permitan a la empresa y sus ejecutivos lograrlos” (Ibarra, 2005).
- “Es la planificación global que permite la buena administración de un proceso.” (Shapiro, 1996).

2.3. Marco normativo

El objeto de estudio de la granja La Teresita es producir y comercializar productos agrícolas y porcícolas que sean reconocidos en la región por su excelente calidad; las normas que la rigen son:

Tabla 2: Normatividad Sector**Avícola**

NORMATIVIDAD AVICOLA PARA EL SECTOR AGROINDUSTRIAL		
Ley 9	1979	Por la cual se dictan medidas sanitarias
Decreto 2278	1982	Por el cual se reglamenta parcialmente el Título de la Ley 09 de 1979 en cuanto al sacrificio de animales de abasto público o para consumo humano y el procesamiento, transporte y comercialización de su carne
Ley 117	1994	Por la cual se crea la cuota de fomento avícola y se dictan normas sobre su recaudo y administración
Decreto 3075	1997	Por el cual se reglamenta parcialmente la ley 09 de 1979 y se dictan otras disposiciones
Decreto 60	2002	Por el cual se promueve la aplicación del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico - Haccp en las fábricas de alimentos y se reglamenta el proceso de certificación
Resolución 01937	Julio 22 de 2003	Por la cual se establecen medidas sanitarias para la prevención y el control de la enfermedad de Newcastle en el territorio nacional
Resolución 2651	Septiembre de 2003	Por la cual se establecen medidas sanitarias para el control de movilización de gallinas vivas en los departamentos Norte de Santander, Arauca, Cesar, Guajira
Resolución 00354	26 febrero 2004	Por la cual se toman medidas de carácter sanitario para prevenir la introducción a Colombia de la Influenza Aviar
Resolución 374	Febrero 27 de 2004	Por la cual se toman medidas de carácter sanitario para prevenir la introducción a Colombia de la Influenza Aviar

Resolución 1102	9 junio 2004	Por la cual se toman medidas para prevenir el ingreso de enfermedades aviares
Resolución 01371	Julio 2 de 2004	“Por la cual se reglamenta la ubicación de explotaciones de avestruces en el territorio nacional”
Decreto 4589	2006	Por el cual se adopta el arancel de aduanas y otras disposiciones
Decreto 1500	2007	Por el cual se establece el reglamento técnico a través del cual se crea el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne, Productos Cárnicos Comestibles y Derivados Cárnicos Destinados para el Consumo Humano y los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en su producción primaria, beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación
Ley 1255	2008	Por la cual se declara de interés social nacional y como prioridad sanitaria la creación de un programa que preserve el estado sanitario de país libre de Influenza Aviar, así como el control y erradicación de la enfermedad del Newcastle en el territorio nacional y se dictan otras medidas encaminadas a fortalecer el desarrollo del sector avícola nacional.
Resolución 2008000714	11 enero 2008	Por la cual se reglamentan los requisitos del plan gradual de cumplimiento para las plantas de beneficio y desprese de aves y se establecen los procesos de inscripción, autorización sanitaria y registro de estos establecimientos
Resolución 3659	2008	Por la cual se establecen los criterios del Plan de Racionalización de Plantas de Beneficio Animal

Decreto 4974	2009	Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 1500 de 2007 modificado por los Decretos 2965 de 2008, 2380 y 4131 de 2009
Decreto 4131	2009	por el cual se modifica parcialmente el decreto 1500 de 2007 modificado por los decretos 2965 de 2008 y 2380 de 2009
Resolución 2909	2010	Por medio de la cual se crean los Comités Sanitarios Avícolas Departamentales.
Normas Técnicas Colombianas		
NTC-1240		Industria alimentaria. Huevos de gallina frescos para consumo
NTC	2003-07-04	BPM en las etapas de recepción, clasificación, empaque y almacenamiento de huevo comercial
NTC 512-1		Industria alimentaria. Rotulado o etiquetado parte 1: norma general
NTC512-2		Industria alimentaria. Rotulado o etiquetado parte 2: rotulado nutricional de alimentos envasados

Fuente: Elaboración propia

2.4. Marco situacional

Granja La Teresita

Un Sueño Hecho Realidad



Figura 2: Granja La Teresita

Misión: Producción de alimentos con calidad y amor.

Visión: Aprovechamiento total del suelo, planta y animal integrados para un beneficio ecológico y productivo en la empresa.

Valores: Estudio y respeto por el animal que se nos dona como alimento, dignificación del trabajo del hombre en el campo y consideración al ecosistema.

La Granja La Teresita existe hace 29 años, todo empezó como una especie de inversión ya que no había intención de montar una empresa en ningún momento. Era una finca de café, como su dueño no gustaba de ese cultivo; se cogieron las dos primeras cosechas las cuales con los producir de estas se terminó de pagar la finca. Fueron invirtiendo en ganadería, caballos para recreación, tenían cinco cerdas y ciento cincuenta gallinas, no se quería montar una empresa; se

quería una granja de tipo “Paísa” donde había leche, huevos y cerdos para consumir, para vender, para sostener la granja y para satisfacer necesidades de los habitantes cercanos, ésta fue creciendo sin darse cuenta.



Figura 3: Imagen de Galpones

La granja fue creciendo desorganizadamente, con estructuras poco funcionales, porque se aprovechó lo que había y era algo muy mal hecho; las topografías eran muy agrestes y no había vías de circulación buenas y así pasaron en este crecimiento desorganizado casi 12 años. Cuando ya se dieron cuenta, había una inversión muy grande; lo que pasó de ser una granja sentimental, pasó a ser una explotación de carácter pequeño. Había una cantidad de dinero invertido y tuvieron que tomar la decisión de industrializar la granja y ser más competitivos en el sector.

En ese entonces habían varios programas tales como la lechería, granja de pollos, aves de postura y cerdos; por la inconveniencia de que no se podían tener todos los programas juntos, teniendo en cuenta la normatividad del ICA y por problemas de bioseguridad, vieron la necesidad de analizar qué era lo más rentable y recomendable, así que se eliminó la empresa que se tenía de pollos, fue la más traumática de la granja, se perdió mucho dinero, pérdidas de hasta más de

\$250MM, se empezó con una reestructuración y crecimiento de la granja y a enfocarse en la avicultura, porcicultura y aprovechando la tierra que quedaba en ganadería.



Figura 4: Imagen de Galpones

Empezó a industrializarse y organizarse, se creció en personal; de allí vino otra crisis, la granja tenía unos capitales importantes y se sentía asfixiada por los grandes productores nacionales y regionales tales como Pimpollo, la parte avícola del Valle y Cervalte. La granja no era rentable en ningún aspecto, no eran ni grandes ni medianos, no sabían en donde estaban y por el número importante de explotación les exigían certificaciones gubernamentales; ahí es donde su dueño empieza a pensar que hace, acaba con todo o invierte capitales grandes para ser muy competitivos, se da cuenta que la proyección sería casi a unos siete años más.



Figura 5: Espacios administrativos

En ese momento empezaron a certificarse, se emprende un desarrollo de vías de circulación, casi que convirtiendo una montaña en plana, se ubica la porcícola en lugar estratégico para que haya un riego por gravedad al sur de la granja y se ubica al oriente de la granja la parte avícola donde había una montaña muy agreste, un terreno muy fuerte, ahí se desarrolla una parte avícola aprovechando el terreno y haciéndolo productivo, todo es mecanizado, se instalan instrumentos que permiten el traslado del huevo, se mejora el sistema productivo y su manejo para la comodidad de los empleados y se empieza a dar un desarrollo de carácter empresarial.

Se hace una pirámide, desde propietario (Administrativo) y se crean administradores en las áreas y un crecimiento fuerte en operarios. Se le da importancia a la parte administrativa, compuesta por contadora, secretaria, comercializador y mensajero. En la parte de la avícola está el administrador, supervisa todas las funciones y entrega informes productivos, galponeros oficiales y auxiliares que recolectan huevos, lavan bebederos, desaguan, mueven camas; entre otras funciones importantes. Para los tres lotes que tiene la cuadra, los operarios de apoyo asisten a cada lote. Veintidós personas para la avícola y entre la parte administrativa son siete personas. En la porcícola está el administrador, un corralero, un materno, un celador, un patinador. La granja tiene

una persona técnica administrativa en la parte de la salud y cuenta con el apoyo de los técnicos de las casas comerciales tales como, Soya, Contegral, Pronavicola y Soetis. Se empiezan también las certificaciones por el ICA, CARDER y entidades de salud, logrando la certificación por estos entes.

La granja en este instante, tiene una explotación porcícola organizada en un 95%, se necesita por el crecimiento ajustar operativa y estructuralmente, crear un nuevo cargo que oxigene la parte operativa, un asistente de apoyo a todos los cargos. Se ha hecho un cambio importante que es acabar con la ganadería para darle más importancia y desarrollo a los demás programas y en la tierra se ha hecho un estudio y se está sembrando maíz para chócolo y aprovechar más productivamente la tierra.

El proyecto de la granja en este momento es afincarse o posicionarse más sobre cada producción, capacitar efectivamente a sus empleados en todos los cargos, asistiéndolos desde la parte humana, familiar y económica para generar sentido de pertenencia por la granja; donde tengan la confianza de lograr todos sus objetivos como personas y así darles estabilidad laboral a los cargos.



Figura 6: Gallinas en zona avícola

El crecimiento pensado es con lo que ya se tiene, una labor importantes es dignificar el trabajo del hombre en estas áreas, desarrollar programas sociales ayudando a entidades sin lucro cesante, aportándole algo del producto, capacitar y aprovechar personal del Sena y futuramente, exponer ante Colombia y el mundo un programa que infortunadamente acabaron los sistemas sociales productivos; las tierras grandes están subutilizadas y ya no es negocio producir en tierras grandes, la granja es una ejemplo de cómo en solo 13 cuerdas se logró un crecimiento significativo, que genera valor para la sociedad.

La función de la granja es integral allí se encuentra alimento para el espíritu y para el cuerpo, las dos cosas que necesita el hombre. Su fortaleza es la parte humana, es un factor definitivo, pero es la gran falencia ya que los des estímulos hacia el campo y las grandes superficies educativas y líderes conferencistas ambientan el panorama laboral hacia la ciudad y el campo se queda sin mano de obra y la granja busca contrarrestar esa situación, estimulando sus trabajadores con pagos importantes, bonificaciones, pagos emocionales que se están creando, buena alimentación, zonas de recreación, buen trato y dándole asistencia al personal, que se evidencie

trabajo en equipo; esto trae sobrecostos en más personal, pero se reflejara en la ayuda mutua, acompañamiento y mayor productividad.



Figura 7: Almacenamiento y Empaque

2.5. Glosario

Se presenta el diccionario especializado relacionado con el tema de investigación:

Agreste: es un área fitogeográfica de la Región Nordeste de Brasil de transición entre la zona de mata y el sertón; Posee un suelo esencialmente pedregoso, con vegetación rala y de tamaño pequeño

Balance Score Card: (BSC / Cuadro de Mando Integral) es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento

HACCP: El Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC o **HACCP**, por sus siglas en inglés) es un proceso sistemático preventivo para garantizar la inocuidad alimentaria, de forma lógica y objetiva.

Bioseguridad: Parte de la biología que estudia el uso seguro de los recursos biológicos y genéticos.

3. Diseño Metodológico

Este capítulo está compuesto por los siguientes elementos:

- Universo
- Población o muestra
- Tipo de investigación y de estudio
- Delimitación del estudio
- Variables e indicadores del estudio
- Instrumentos para recolección de información
- Cronograma
- Presupuesto

A continuación, se presentan cada uno de ellos:

3.1. Universo

La investigación se llevará a cabo en la granja La Teresita ubicada en Comuneros, Frailes Dosquebradas en el departamento de Risaralda.

3.2. Población o muestra

Esta investigación puede ser aplicada en los procesos administrativos de la granja; sin embargo, se realizará un censo para la aplicación de los diferentes instrumentos.

Razón social de la organización	Granja La Teresita
Nombre de representante Legal	William Vanegas
Nombre de la segunda persona que toma decisiones	María Teresa Correa y Cristian Vanegas

Dirección de la empresa	Finca La Teresita, Comuneros, Frailes Dosquebradas
Teléfonos	3157421
Número de personas que trabajan en la empresa	Veintinueve personas.

3.3. Tipo de investigación y estudio

El tipo de investigación es de desarrollo experimental ya que el conocimiento existente se transfiere a una empresa donde no se han aplicado modelos de investigación previos hasta el momento.

El tipo de estudio es descriptivo ya que relata y comprende la realidad y es explicativo ya que advierte las causas que originan las situaciones ya existentes.

3.4. Delimitación del estudio

Comprende los siguientes aspectos:

- Delimitación temática: Características y mejoramiento del direccionamiento estratégico.
- Delimitación espacial: Granja La Teresita ubicada en Comuneros, Frailes Dosquebradas en el departamento de Risaralda.
- Delimitación demográfica: Empleados responsables de su ejecución.
- Delimitación temporal: Seis meses calendario, a partir del momento en que se conceptualiza y se aprueba el anteproyecto.

3.5. Variable e indicadores

De conformidad con la hipótesis seleccionada y los objetivos definidos, son variables e indicadores del estudio las siguientes:

Tabla 3: Variables e Indicadores

COMPONENTE	VARIABLE	DESCRIPCIÓN	RESULTADO ESPERADO
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PROSPECTIVA	Análisis estratégico de la Granja	Análisis entorno, sector, industria y empresa	Matriz estratégica
	Diseño estratégico	Estrategias para la empresa	Estrategias
ORGANIZACIÓN	Estructura organizacional	Diseño de áreas de especialización para dar cumplimiento a una adecuada gestión y ejecución de estrategias.	Organigrama Cargos
	Cadena de valor	Diseño de los procesos que agregan valor	Mapa de procesos
	Procesos Operativos	Mejora de procesos	Estandarización de procesos
	Reinversión de utilidades	De las utilidades obtenidas en la empresa que porcentaje reinvierte en la empresa	Nivel de rentabilidad para inversión
	Endeudamiento de la empresa	La empresa se encuentra endeudada actualmente	Nivel de endeudamiento
	Participación del mercado	Tiempo participando formalmente en el mercado	Capacidad instalada Capacidad de participación en el mercado
	Innovación	Participación en nuevas tecnologías	Nuevas tecnologías en los procesos.
	Desarrollo Humano	Propuesta de desarrollo humano	Mejora en la productividad

Fuente: Elaboración propia

3.6. Instrumentos para recolección de información

Información primaria: La información primaria se obtuvo a través de entrevistas, encuestas y focus group con personal administrativo y operativo de la granja.

Información secundaria: Instrumentos utilizados para evaluar y rediseñar el direccionamiento estratégico de la granja por medio de la aplicación de la propuesta de consultoría: “Acompañamiento en direccionamiento estratégico a la empresa XYZ” información brindada en el seminario de Consultoría Empresarial impartido por Manuel Alfonso Garzón, Pos Doctorado en administración Universidad de Sao Paulo (Brasil), Doctor en ciencias administrativas, Instituto Politécnico Nacional PhD. (México) Magister en Docencia, Universidad de la Salle (Bogotá), actualmente se desempeña como presidente de la Fundación para la Investigación y el Desarrollo Educativo y Empresarial FIDEE.

3.7. Procesamiento y Análisis de la Información

Fase 1: Entrevista con el administrador de la empresa (Ver anexo 1)

En esta entrevista se conoció con mayor profundidad el desarrollo y evolución de la empresa y sus proyecciones hacia el futuro; a saber:

La granja La Teresita existe aproximadamente hace 29 años, inició como finca de café, fueron invirtiendo en ganadería, tenían cinco cerdos y ciento cincuenta gallinas, vendían leche, huevos y cerdos para satisfacer necesidades de los habitantes cercanos; se fue creciendo sin darse cuenta, hasta que 12 años después y por su crecimiento acelerado, empírico y poco funcional tuvieron que tomar la decisión de industrializar la granja y ser más competitivos en el sector.

A medida que han ido creciendo se han modificado y acoplado las instalaciones físicas, pero por su crecimiento desorganizado no se le ha dado la importancia que requieren el área administrativa y operativa; evidenciando pérdidas de tiempo y dinero, falencias en la administración de personal, falta de comunicación y especialmente se evidencia perdida de foco en el direccionamiento estratégico de la granja, lo cual retrasa el logro de los objetivos, la optimización de los recursos y la eficiencia laboral.

Por lo anterior se buscó generar una propuesta de modelo de direccionamiento estratégico que permita mejorar los procesos, optimizar los recursos, empoderar las personas, definir los cargos, plantear objetivos y metas claras y generar nuevas estrategias para cumplir con los estándares de calidad exigidos y potencializar la cadena de valor y los procesos misionales de la granja.

Fase 2: Focus Group enfocado en Rediseño del Direccionamiento Estratégico. – Diagnostico. (Ver Anexo 2)

Se utilizó el modelo de Direccionamiento Estratégico propuesto por el doctor Manuel Alfonso Garzón Castrillón, en su propuesta de consultoría: “Acompañamiento en Direccionamiento Estratégico a la empresa XYZ”, este instrumento permitió la formulación, la implementación, evaluación y control del direccionamiento estratégico; donde resalta la revisión de la misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa, sin dejar a un lado los valores, principios y la cultura organizacional, permitiendo lo anterior generar una nueva propuesta y nuevas estrategias que impulsaran la empresa.

En el desarrollo del focus group se reunieron ocho personas que tienen mayor conocimiento de la organización y son claves para el funcionamiento de la Granja, con el fin de aplicar el instrumento que permitió realizar el diagnóstico de la empresa.

3.8. Desarrollo modelo de direccionamiento estratégico prospectivo para la granja La Teresita.

Se desarrolló el direccionamiento estratégico prospectivo de la granja La Teresita basados en análisis internos y externos que permitieron llegar a establecer nuevos objetivos y estrategias de progreso.

Se realizó entrevista inicial con el propietario de la granja, se convocó a un focus group en el que participaron un total de ocho empleados que tienen mayor conocimiento de la organización y son claves para el funcionamiento de la granja, con el fin de aplicar un instrumento de revisión y replanteamiento de la estrategia organizacional, para ello se contó con un taller que contenía una evaluación de la misión y visión actual, con criterios y preguntas que permitieron definir algunas conclusiones y generar la nueva propuesta, a saber:

Taller misión y visión

Misión Actual.

Producción de alimentos con calidad y amor.

Una vez aplicados los instrumentos, estos identifican que la misión:

- No da a conocer quiénes son los clientes
- Se evidencia los productos más importantes
- No se evidencia la competencia geográfica ni la tecnología utilizada
- -No se identifica cual es la actitud en referencia con las metas económicas
- Se evidencian las creencias básicas, valores y prioridades éticas
- No se identifican las ventajas competitivas claves
- En su mayoría coinciden en que se refleja la imagen pública a la que aspira la empresa
- No pone atención a los deseos de las personas claves de los grupos de interés

Además, consideran que se debe adicionar:

- Quienes son los clientes, consumidores o mercado al que se quiere llegar
- Hacer énfasis en los productos como el cerdo y el huevo
- Buscar un crecimiento equilibrado
- Trabajar por el crecimiento equilibrado y mejoramiento continuo

Propuesta de Misión: Después de aplicar el taller propuesto en el focus group, de reunir las ideas y observaciones de los participantes e interiorizar el propósito y razón de ser de la granja se llega a la nueva propuesta:

“Producir y comercializar productos avícolas y porcícolas que sean reconocidos en la región por su excelente calidad, contando con un equipo comprometido, que realiza su trabajo con amor y eficiencia logrando mayor rentabilidad”.

Visión Actual.

Aprovechamiento total del suelo, planta y animal integrados para un beneficio ecológico y productivo en la empresa.

Del instrumento aplicado se evidencia que:

- La visión no está orientada al futuro en su redacción
- Es corta y es positiva y alentadora.
- No es realista
- Se evidencia que si es consistente con sus principios y valores
- No orienta la transición de lo que es a lo que debe llegar a ser ni expresa los logros que se esperan en un periodo
- Tiene fuerza e impulsa a la acción, no es el sueño alcanzable a largo plazo

Se considera que se debe adicionar:

- El tiempo
- Darle mayor énfasis al posicionamiento de los productos
- Expresar claramente los logros que se esperan para el futuro
- Que esté enfocada en la realidad y en sueños alcanzables a largo plazo

Propuesta de Visión:

“Para el año 2022 seremos una empresa con productos posicionados a nivel nacional; donde el suelo, la planta y el animal se integran para un beneficio ecológico y productivo de la empresa”

Principios y Valores

Del focus group aplicado a los colaboradores de la granja se realizó la aplicación del instrumento el cual lleva a realizar un análisis de cómo cada colaborador cumple con los principios y valores de la organización en su desempeño laboral diario y con lo anterior desarrollar una propuesta más amplia de los valores y principios que debían quedar en la plataforma estratégica y que se comprometen a cumplir.

Taller Valores y Principios

Valores y Principios Actuales:

- Estudio y respeto por el animal que se nos dona como alimento
- Dignificación del trabajo del hombre en el campo
- Consideración al ecosistema.

Después de aplicar el taller a ocho colaboradores de la empresa, se encontró que todos cumplen con los principios de la organización. Sin embargo, se considera que es necesario adicionar otros valores y principios relevantes para la granja; dichos valores están directamente relacionados con cada uno de los principios.

Tabla 4: *Valores y Principios*

VALORES	PRINCIPIOS
Solidaridad: Colaboración que se debe dar entre los trabajadores para el logro de los objetivos comunes.	Dignificación del trabajo del hombre: Haciéndolo sentir capaz, útil y autosuficiente para su realización personal.
Respeto por el animal y el ecosistema: Dar un debido trato a los animales y su hábitat.	Integridad: Buscar el desarrollo de las personas en todas sus dimensiones, siendo coherentes y transparentes.
Comunicación Asertiva: Capacidad para expresar el punto de vista de forma clara y respetuosa.	Confianza: Permite que los colaboradores tengan credibilidad en su propio trabajo y en el direccionamiento de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Diseño de Objetivos

Después de realizar el análisis de la misión, visión, principios y valores se diseñan los siguientes objetivos para la granja La Teresita:

- **Producción:** Incrementar la producción y aprovechar la capacidad instalada, con productos de una alta calidad y sabor.
- **Calidad:** Brindar alimentos y servicios que cumplan los estándares de calidad y con las normas establecidas
- **Desarrollo humano:** Generar un programa de desarrollo de personal con miras a potenciar el talento humano.
- **Financiero:** Contar con un adecuado flujo de inversión apalancado con recursos propios y bajas tasas de interés en el sector financiero.

- Comercial: Lograr incremento en las ventas superiores a los resultados de los años anteriores.
- Rentabilidad: Aumentar el margen neto de los resultados de la empresa.
- Ambiental: Implementar un sistema de gestión ambiental.

Análisis Estratégico Granja La Teresita

Con el fin de hacer el análisis estratégico de la granja La Teresita se desarrollaron dos herramientas: Diamante de Porter y Cinco fuerzas de Porter, que permitieron identificar las variables de entorno, a saber:

Diamante Competitivo de Porter

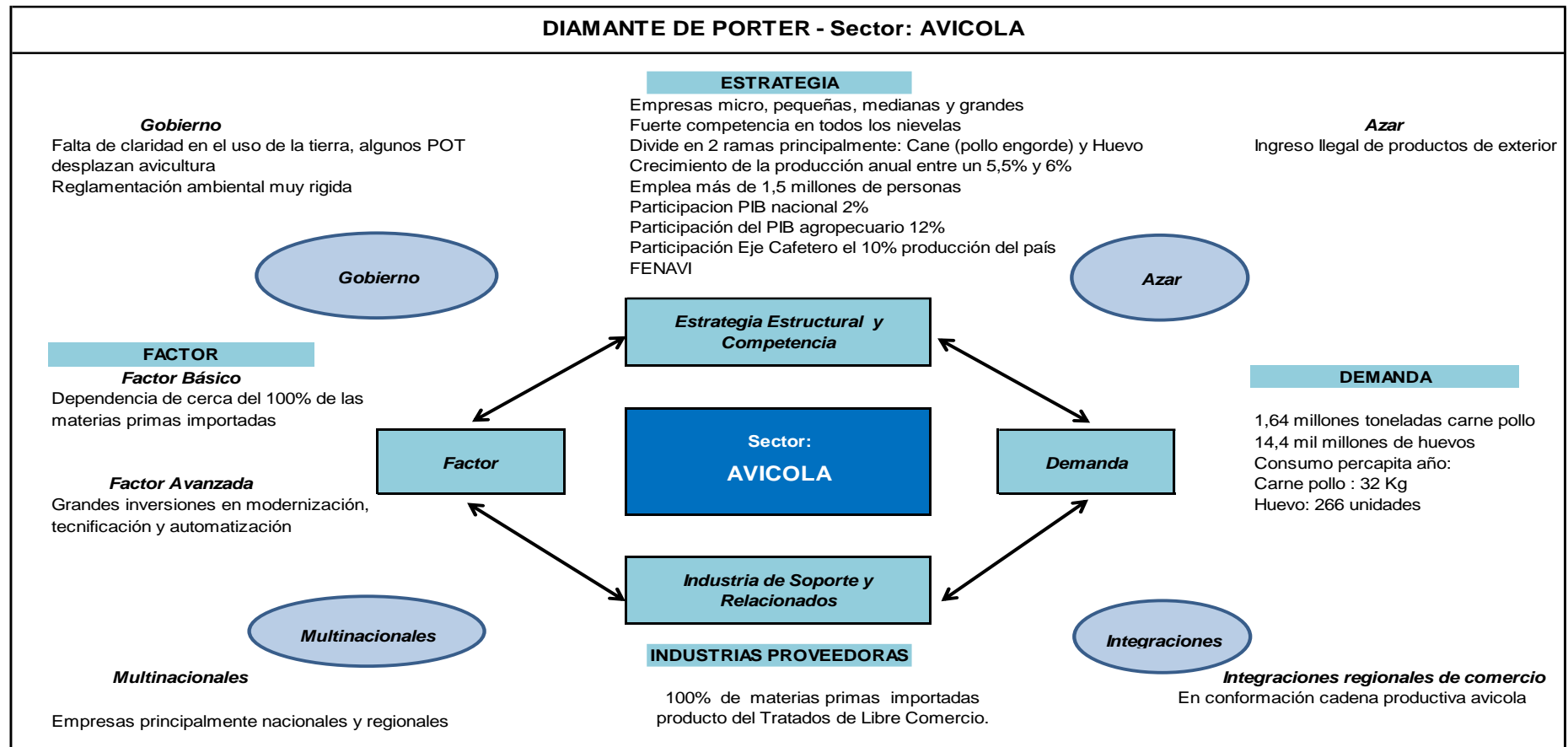


Figura 8: Diamante competitivo de Porter

La economía Colombiana en la últimas décadas ha tenido fuertes fluctuaciones, esto debido principalmente a aperturas económicas, tratados de libre comercio, decisiones de cambios presidenciales, proceso de Paz, así como un sin número de situaciones que hoy permiten decir que Colombia es un país de amplias oportunidades, pero de sectores económicos que no necesariamente crecen año tras año; sin embargo el sector avícola si es uno de los sectores más estables y de mayor crecimiento en nuestro país.

La industria avícola pasa por uno de los mejores momentos en su historia, el creciente mercado, la inversión permanente en modernización, automatización y tecnificación que redundan en la mejora productiva, la facilidad de materias primas extranjeras por las facilidades brindadas por tratados de libre comercio, la constitución de una fuerte cadena productiva avícola, son algunos de los elementos a resaltar de esta estabilización.

El país le ha brindado al sector avícola diversas oportunidades para ser cada día más competitivo, porque ha visto en este sector un aliado para el crecimiento del PIB que hoy aporta el sector el 2% y si vamos al agropecuario el 12%; cada año crece el sector avícola en un 5% a 6,6 % y lo mejor de todo es que no se concentra en una sola región, sino que está representando los diferentes departamentos y regionales del territorio nacional.

Cinco Fuerzas de Porter

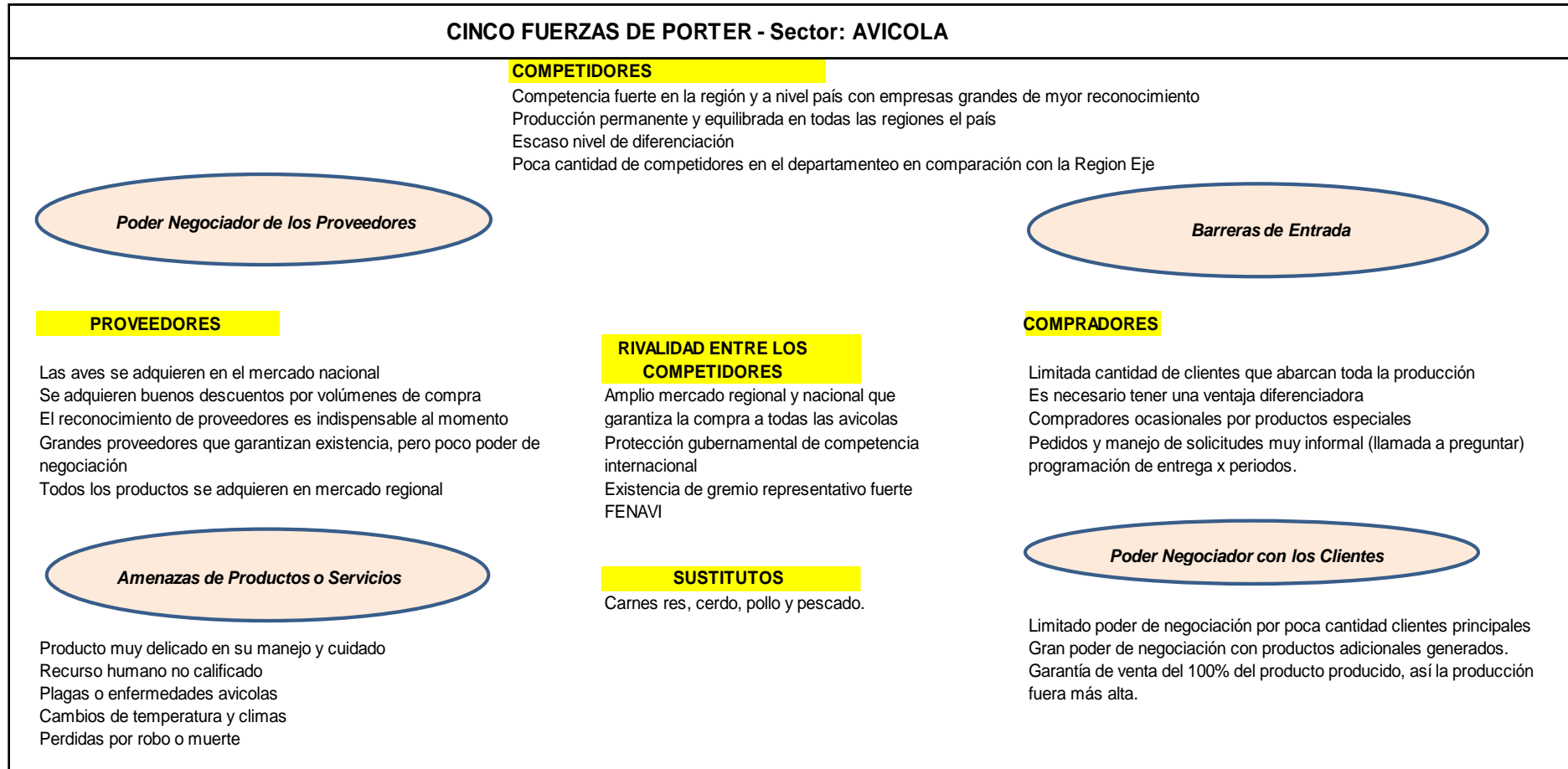


Figura 9: Cinco fuerzas de Porter

La granja La Teresita es una empresa pequeña de la regional donde su principal producto es la producción de huevo y de acuerdo al análisis de capacidades internas bajo las cinco fuerzas de Porter podemos decir que tiene altos riesgo por la competencia, por su falta de automatización, por los pocos proveedores de alta calidad en la región, por su limitado poder de negociación por manejar para su producto principal un solo cliente.

Sin embargo también tiene algunos factores que la hacen una organización rentable y perdurable en el tiempo, como son calidad del producto, el huevo que se produce en La Teresita presenta una consistencia, color y sabor de alta calidad, lo que garantiza un mercado que compra el 100% de lo producido y si la cantidad fuera superior, también sería comprada; así mismo los productos adicionales como carne generada por la venta de las gallinas, gallinaza como abono; son ampliamente apetecidos y comprados de inmediato en el momento que se generan.

Análisis Interno de Capacidades de la Granja

El análisis interno de capacidades muestra las aptitudes y recursos que tiene una empresa, individuo o institución para llevar a cabo una determinada tarea u objetivo. Por lo anterior se realiza el análisis de las capacidades de la granja para ver las ventajas competitivas, todo aquello que la hace diferente y permite atraer a más consumidores.

La estructura de la empresa se desarrolló para definir cómo opera la organización que permita un crecimiento futuro y el logro de los resultados, constituye el medio en el que se toman decisiones, se ejerce poder y permite llevar a cabo las actividades de la empresa.

Para hacer un adecuado desarrollo del tema se realizó una encuesta que fue aplicada a los empleados dejando el siguiente diagnóstico:

Tabla 5: *Análisis Interno de Capacidades*

No	Categoría	Rasgo característico general
1	El tamaño	Es una empresa pequeña, donde la jerarquía se visualiza como una pirámide; desde el propietario, Administrador, Líderes de área y galpones, operarios y auxiliares; la parte administrativa compuesta por contadora, secretaria, y el mensajero y un responsable de toda la comercialización de productos.
2	División del trabajo	Hay una adecuada división del trabajo, la empresa tiene definidos los roles y las funciones; sin embargo, no se tiene documentado ningún proceso, ni hay perfiles definidos de forma escrita.
3	Autoridad	En la Granja se ve una autoridad formal, se pueden tomar decisiones con confianza y respeto.
4	Coordinación	Se evidencia buena coordinación en los diferentes cargos y roles, esto se refleja en el cumplimiento de compromisos con los clientes.
5	Estrategia y estructura	Se evidencia una buena estrategia en el área comercial; tienen experiencia, son reflexivos, y hacen investigación lo cual les permite tomar buenas decisiones que generar valor a los resultados de la empresa.
6	Tecnología y estructura	La estructura de la Granja se ha ido adecuando de acuerdo a las necesidades y su crecimiento inesperado; por lo tanto, se evidencia que hace falta mejorar y fortalecer este aspecto.
7	Entorno y estructura	La empresa ha evolucionado y se ha ajustado al entorno cambiante, a la nueva competencia de una manera sostenible.

Fuente: Elaboración propia

Dentro del análisis interno de capacidades se hizo un estudio de cultura y clima organizacional en donde se muestran los puntos fuertes y débiles de la empresa; lo anterior se

logró aplicando la encuesta de variable cultural y clima donde se entiende al conjunto de hábitos, tradiciones, mitos e historias entre los grupos de la organización.

Taller de Cultura Organizacional

Variable Sistema Cultural

Los hechos observables dentro de la empresa permean a los empleados, y es allí donde el aprendizaje y el sistema cultural tienen relación; de esta forma el individuo aprende y manifiesta comportamientos que han entrado a formar parte de la conciencia colectiva tales como ideología, valores, costumbres, creencias, mitos, ritos, símbolos e historias.

Los anteriores elementos de la conciencia colectiva se internalizan y proyectan en las relaciones interpersonales de carácter laboral y personal. Por esta razón el sistema cultural influye en la creación de la conciencia colectiva de los miembros de la organización y es un reflejo entre otros del concepto que tiene el líder acerca del hombre en la organización y la estructura.

La descripción de los rasgos más característicos del sistema cultural, tales como hábitos, costumbres y ritos que se destacan en el comportamiento de “todos” los empleados de la Organización, a saber:

Tabla 6: *Rasgos cultura organizacional*

Sistema Cultural	Rasgo característico general
Principios	Las personas perciben que los principios establecidos son acordes a la cultura.
Valores	“Dignificación del trabajo del hombre en el campo” es el valor más representativo, pues con este se sienten autosuficientes para lograr lo que se propongan.
Hábitos	La ayuda mutua es un hábito representativo en la Granja.

Costumbres	No se ven especificadas
Ritos	Celebraciones fiesta de fin de año.
Historias	El crecimiento desorganizado y poco funcional es un factor común.
Normas	Certificaciones por el ICA, CARDER y entidades de Salud, las cuales la granja se encuentra certificada actualmente por estos entes.
Mitos	No se especifican
Leyendas	No se especifican
Ideologías (creencias)	No se especifican

Fuente: Elaboración propia

En la granja La Teresita se evidencia que el tema de cultura organizacional es fuerte en valores ya que éstos son aceptados por los colaboradores y se dignifica el trabajo del hombre sintiéndose autosuficiente para lograr todo lo que se proponga, la ayuda mutua también es un factor representativo y de fortalecimiento en la granja.

Se evidencia que la cultura es débil ya que el personal no tiene libertad en su trabajo, específicamente en el momento de tomar decisiones, no hay incentivos ni estimulación, manifiestan que la gerencia muestra poco interés por los empleados, aun sabiendo que son ellos las piezas fundamentales para el buen funcionamiento y productividad de la organización.

Taller de Clima Organizacional

El Clima Organizacional incluye elementos que caracterizan a la organización, formal e informal de una organización, es el ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo, de acuerdo con las condiciones que se encuentra en su proceso de interacción

social y en la estructura organizacional, el cual se expresa por situaciones que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su motivación, comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. Méndez (2001).

Tabla 7: *Descripción clima organizacional*

Variable	Descripción
Objetivos de la organización	<p>El 50% de los encuestados dicen que recibieron buena información sobre la filosofía, misión y objetivos de la organización.</p> <p>De otro modo la información que reciben periódicamente sobre objetivos y novedades, es considerada pésima, mala o aceptable, el 83% de las personas entrevistadas opinan esto.</p>
Cooperación	<p>La ayuda y colaboración entre empleados es considerada buena, por la mayor parte de las personas encuestadas. El 50% de las personas encuestadas consideran que brindan ayuda a sus compañeros, pero a la hora de solicitar ayuda el 66% solicita muy pocas veces. Sin embargo esta misma cantidad de colaboradores, consideran que solucionan sus problemas con apoyo de compañeros del área.</p>
Liderazgo	<p>El 83% de las personas encuestadas dicen que la comunicación y trato con su jefe inmediato es excelente, y esta cantidad de personas también aseguran que la confianza que existe entre sus compañeros y el líder es buena. A pesar de ello el 50% dicen que nunca comentan con su jefe inmediato, los problemas personales.</p> <p>De otra el 50% de las personas encuestadas expresan que pocas veces o algunas veces el líder inmediato da apoyo en las labores. Todos los colaboradores consideran que es importante el comunicarle a su jefe sobre los resultados de sus tareas, sin embargo el 50% dicen que algunas veces el jefe permite comentarle.</p>
Toma de decisiones	<p>El 83% de las personas encuestadas expresan que han participado muy pocas veces en las tomas de decisiones que afectan principalmente su trabajo. El 50% de los colaboradores manifiestan que casi nunca tienen la oportunidad de tomar decisiones para solucionar sus problemas y esto se reafirma, ya que el mismo porcentaje de personas afirman que deben consultar al líder inmediato para tomar decisiones.</p>

Relaciones interpersonales	El 66% de las personas encuestadas afirman que tienen buenas relaciones de amistad con los compañeros de trabajo. De otra forma, este mismo porcentaje de personas pocas veces participa de los eventos organizados por sus áreas u otras áreas y el 83% participan pocas veces en las actividades de esparcimiento que se realizan fuera de la organización. También el 83% manifiesta que tienen alguna satisfacción con el nivel de confianza que tienen con los compañeros de trabajo para manifestar inquietudes o problemas presentados en el área.
Motivación	El 63% de los colaboradores manifiestan que casi nunca o algunas veces reciben comentarios sobre la evaluación de los resultados. El 100% de los encuestados expresan que su trabajo los hace sentir muy satisfechos y el 50% está satisfecho con su salario.
Control	El 50% de los encuestados manifiestan que muy de vez en cuando, el líder inmediato u otros líderes revisan el cumplimiento y la calidad del trabajo. Este mismo porcentaje de colaboradores manifiestan que siente alguna insatisfacción con la forma en cómo se realiza el control por parte de sus líderes. Y en cuanto a la frecuencia con que es revisado el trabajo, el 100% se sienten satisfechos o muy satisfechos.

Fuente: Elaboración propia

Aquellas relaciones personales y laborales que se desarrollan en la empresa constituyen el clima organizacional; se puede medir el desempeño, la calidad de los productos y el logro de los objetivos según sea el clima organizacional.

Se evidencia en el clima organizacional de la granja La Teresita que son fuertes en la filosofía de la empresa; los empleados conocen los objetivos y saben que deben velar por el cuidado de los animales y el ecosistema. La ayuda mutua es un valor fundamental que mueve a los empleados; pero también, se observa debilidad en la poca comunicación y proximidad entre el líder y los empleados, la toma de decisiones es centralizada en unos cuantos y hay poca motivación y seguimiento a las tareas de la granja.

Matriz FODA

Tabla 8: *Matriz FODA*

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amor, cuidado y protección por los animales. - Conocimiento del mercado y competencia. - Alta calidad del producto final huevo. - Procesos técnicos y productivos de calidad - Características especiales del producto que se oferta - Buena ubicación geográfica, que permite fácil distribución de productos e insumos. - Certificaciones ambientales por el cuidado y manejo de los productos - Instalación de la empresa en terreno propio - Experiencia en el sector avícola - Generación de productos adicionales con buena demanda. - Demanda de clientes que garantizar comprar todo lo producido - Proveedores regionales con insumos de fácil consecución - Continuo seguimiento a resultados y procesos del producto. - Diferenciación del producto por excelente calidad - Reconocimiento y buen relacionamiento con proveedores - Ofrecimiento beneficios adicionales a empleados (Vivienda, alimentación, etc) 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mercado mal atendido por competencia - Tendencias favorables en el mercado - Nuevos mercados nacionales - Necesidad del producto en el departamento, superior a lo producida dentro del mismo. - Producto sin un sustituto directo. - Fuerte y organizado gremio avícola en el país. - Comprador que solicita 100% producido - Cadena productiva ya definida en la región y el país que permite identificar claramente nuevo clientes y proveedores. - FENAVI – gremio ampliamente reconocido que regula y maneja el sector avícola en el país. - Mercado potencial amplio en el departamento Risaralda y Caldas.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de motivación del personal - Deserción de personal entrenado a otra empresas y regiones - Personas externas y transitorias que no son comprometidas con la empresa - Falta de acompañamiento en todas las etapas que garantice un adecuado proceso productivo. - Fortalecer por parte de los operarios el seguir conductos regulares y apegarse a los procesos de la empresa. - Falta desarrollar Estrategias de mercadeo y marketing que posicione la empresa y el producto. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enfermedades de las gallinas y factores externos que las lastiman - Competencia agresiva y consolidada en el mercado. - Extremos cambios en temperatura que afectan la salud de las aves y producción de la granja. - Competencia fuerte de empresas en regiones cercanas (Antioquia y valle) - Competencia con empresas grandes, nacionales, más tecnificadas. - Pérdidas de animales por robo o muerte.

<ul style="list-style-type: none"> - Actualmente hay una limitada cantidad clientes. - Poca comunicación y proximidad entre el líder y los empleados. - Actualmente hay una limitada cantidad clientes. - Actividad y procesos muy manuales, es necesario tecnificar - Las decisiones importantes deben ser consultadas y aprobadas por Gerente 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta rotación de personal para este oficio. - Fluctuación de precio del huevo
--	--

Fuente: Elaboración propia

Diseño estrategias bajo análisis matriz MICMAC

Después de analizadas las principales variables definidas y propuestas en la matriz DOFA, se proceden a seleccionarlas de acuerdo a diversos factores que nos represente la realidad de una parte de la organización así:

Tabla 9: Factores MICMAC

Factor	Detalle identificado
Talento Humano	TH - Personas externas y transitorias que no son comprometidas con la empresa
	TH - Alta rotación de personal para este oficio
Innovación	IN - Competencia con empresas grandes, nacionales, más tecnificadas.
Desarrollo tecnológico	DT - Actividad y procesos muy manuales, es necesario tecnificar
Capacidad instalada	CI - Instalación de la empresa en terreno propio
Financiero	FI - Industria avícola responsable del 2% PIB nacional
Cliente	CL - Demanda de cliente que garantizar comprar todo lo producido
Mercado	ME - Actualmente hay una limitada cantidad clientes
	ME - Cadena productiva definida en la región y país que permite identificar nuevos clientes y proveedores.
Bienestar social – Motivación	BS - Ofrecimiento beneficios adicionales a empleados (Vivienda, alimentación, etc.)
Proveedores	PR - Proveedores regionales con insumos de fácil consecución
Políticos y legislativos	PL - Preservación de mercado por aranceles a importación de estos productos.
Socioculturales	SC - Consumo masivo y casi diario del producto en todos los hogares del país
	SC - Promedio 0.76 huevos diarios per cápita
Organización y procesos	OP - Falta de acompañamiento en todas las etapas que garantice un adecuado proceso productivo.
Liderazgo	LI - Empresa familiar con dueño como máximo líder
Medioambiental	MA - Extremos cambios en temperatura que afectan la salud de las aves y producción de la granja

	MA - Certificaciones ambientales por el cuidado y manejo de los productos
Toma de decisiones	TD - Las decisiones importantes deben ser consultadas y aprobadas por Gerente.

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente se procede a cruzar cada ítem de los anteriormente nombrados y calificarlos de acuerdo al nivel de Influencia o Impacto en el otro (3=Alto, 2=Moderado, 1=Débil ó 0=Nulo) y los totales de este cruce nos definen que tanta Influencia y Dependencia tienen.

Tabla 10: *Matriz MICMAC*

Después de construir la matriz e identificar los grados de Influencia y Dependencia, se grafican en un plano cartesiano (X=Dependencia, Y= Influencia) teniendo como puntos de separación el promedio de Dependencia y de Influencia, dando como resultado el siguiente gráfico:

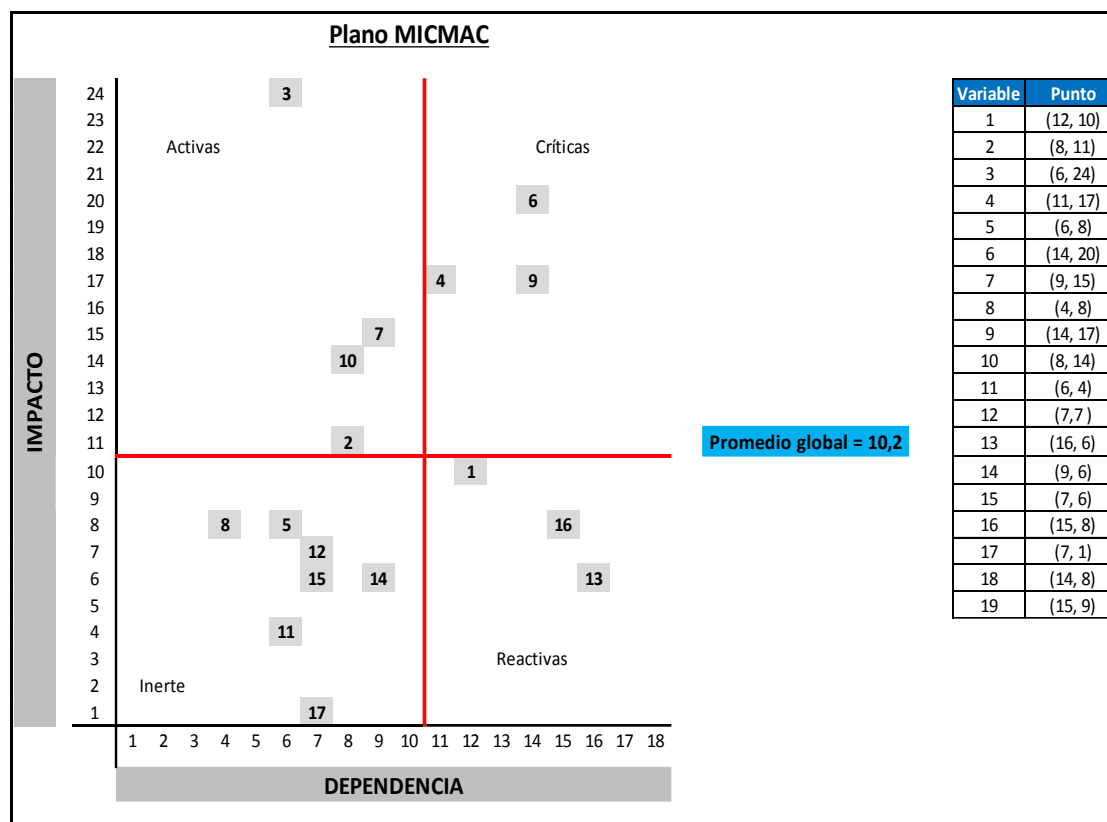


Figura 10: Plano MIC MAC

Del anterior plano, definimos trabajar las siguientes variables que nos permitirán construir estrategias que impacten realmente a la empresa y potencialicen sus resultados:

Variables Identificadas como Alto Impacto y Baja Dependencia:

- (2) TH - Alta rotación de personal para este oficio
- (3) IN - Competencia con empresas grandes nacionales más tecnificadas.
- (7) CL - Demanda de cliente que garantizar comprar todo lo producido

- (10) BS - Ofrecimiento beneficios adicionales a empleados (Vivienda, alimentación, etc.)

Variables Alto Impacto y Alta Dependencia:

- (4) DT - Actividad y procesos muy manuales, es necesario tecnificar
- (6) FI - Industria avícola responsable del 2% PIB nacional
- (9) ME - Cadena productiva ya definida en la región y el país que permite identificar claramente nuevos clientes y proveedores

Después de realizar el análisis estructural MIC MAC de comprender y describir los elementos constitutivos y los grados de influencia y dependencia de las diferentes variables, se procede a generar la matriz EFI y EFE, con el fin de identificar los diferentes factores críticos para el éxito y establecer las estrategias de gestión.

Matriz EFI

Tabla 11: Matriz EFI

MATRIZ EFI - (Calificación = Fortalezas con 3 media y 4 muy importante) (Debilidad muy grande 1 y si es media 2)			
FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
FUERZAS			
CI - Instalación de la empresa en terreno propio	0,08	4	0,32
CL - Demanda de cliente que garantizar comprar todo lo producido	0,08	4	0,32
IN - Competencia con empresas grandes, nacionales, más tecnificadas.	0,07	3	0,21
			0
			0
DEBILIDADES			
TH - Personas externas y transitorias que no son comprometidas con la empresa	0,19	1	0,19
TH - Alta rotación de personal para este oficio	0,1	1	0,1
DT - Actividad y procesos muy manuales, es necesario tecnificar	0,06	2	0,12
ME - Actualmente hay una limitada cantidad clientes	0,09	1	0,09
BS - Ofrecimiento beneficios adicionales a empleados (Vivienda, alimentación, etc)	0,07	1	0,07
OP - Falta de acompañamiento en todas las etapas que garantice un adecuado proceso productivo.	0,07	2	0,14
LI - Empresa familiar con dueño como máximo líder	0,11	2	0,22
TD - Las decisiones importantes deben ser consultadas y aprobadas por Gerente.	0,08	1	0,08
TOTAL	1		1,86
NOTA: El peso ponderado de 1.86 indica que la eficacia de las estrategias de la empresa para explotar sus fortalezas y prestar mayor atención a sus debilidades es inferior a la media (2.5).			

Fuente: Elaboración propia

Matriz EFE

Tabla 12: Matriz EFE

MATRIZ EFE - (Calificación = 1, 2, 3 ó 4 de acuerdo a capacidad de la empresa para manejar la variable en el entorno)			
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
IN - Competencia con empresas grandes, nacionales, más tecnificadas.	0,12	4	0,48
FI - Industria avícola responsable del 2% PIB nacional	0,10	3	0,3
ME - Cadena productiva ya definida en la región y el país que permite identificar claramente nuevos clientes y pro	0,11	4	0,44
PR - Proveedores regionales con insumos de fácil consecución	0,11	4	0,44
SC - Consumo masivo y casi diario del producto en todos los hogares del país	0,10	4	0,4
SC - Promedio 0.76 huevos diarios percapita	0,06	3	0,18
MA - Certificaciones ambientales por el cuidado y manejo de los productos	0,11	4	0,44
ME - Actualmente hay una limitada cantidad clientes	0,08	4	0,32
AMENAZAS			
PL - Preservación de mercado por aranceles a importación de estos productos.	0,05	1	0,05
MA - Extremos cambios en temperatura que afectan la salud de las aves y producción de la granja	0,09	2	0,18
LI - Empresa familiar con dueño como máximo líder	0,07	1	0,07
			0
			0
TOTAL	1		3,3
NOTA: El peso ponderado de 3.3 indica que la eficacia de las estrategias de la empresa para aprovechar sus oportunidades y defenderse de las amenazas del entorno son superiores a la media (2.5).			

Fuente: Elaboración propia

Matriz para la Toma de Decisiones

Tabla 13: Matriz Toma de Decisiones

	Sólido 3.0 a 4.0	Promedio 2.99 a 2.0	Débil 1.0 a 1.99
Sólido 3.0 a 4.0	I	II	III
Promedio 2.99 a 2.0	IV	V	VI
Débil 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a las anteriores variables priorizadas se plantean las siguientes estrategias organizacionales para potencializar la empresa.

Estrategias Granja La Teresita

1. Diseñar un plan de beneficios y auxilios que atraigan a los colaboradores en general y más a los talentos clave, con el fin de retenerlos, enamorarlos de su trabajo y de la empresa y así no piensen en salir de la misma. Se recomiendan auxilios educativos para ellos y su familia, alimentación, vivienda, actividades de bienestar, entre otros.
2. Aprovechar la cadena productiva tan definida para fortalecer canales de venta, buscar como diversificar clientes y proveedores.
3. Diseñar acuerdos, negociación y/o cooperación con granjas cercanas de características similares para unidos potencializar el producto y garantizar mejores márgenes de utilidad de productos e insumos.
4. Buscar estrategias para lograr un crecimiento inorgánico (compra de avícolas que incrementen los volúmenes de producción) bajo el mismo modelo de granja de piso, aprovechando la compra del 100% de lo producido.
5. Tecnificar algunos procesos dentro de la granja tales como; bebederos y comederos automáticos, cortinas y ventiladores automáticos con sensores de temperatura.
6. Implementar un control sistematizado y automático de seguimiento de la cadena productiva dentro de la granja tales como; inventarios de insumos, pedidos de producción, producción diaria por galpón y granja y tiempos de entrega.

3.9. Diseño estructura organizacional requerida para el cumplimiento de las estrategias en la granja La Teresita

El análisis a la estructura organizacional de la granja La Teresita, permite ver que es una organización pequeña, en donde la toma de decisiones está centralizada en el propietario y su administrador depende en gran parte de él para llevar a cabo su actividad, la granja tiene conformados varios equipos de trabajo y cargos definidos, pero se evidencia que continuamente

las personas se deben desplazar de un puesto a otro con el fin de cubrir las vacantes o las bajas que se presenten en el día, sintiéndose así desubicados, sin estabilidad y sin cargos bien definidos.

El sistema de información en la granja es precario, aunque se evidencia que tienen documentados sus procesos y se realiza un seguimiento, hay un sistema de información que podría tecnificarse, permitiendo con ello una mejor comunicación y sinergia entre las áreas, generando mayor rentabilidad para la empresa.

Se evidencia que hay buenos líderes en la granja; sin embargo, necesitan ser más inspiradores, que enseñen con el ejemplo y que formen equipos motivados, que permitan que sus equipos sean innovadores, aporten nuevas ideas, sean participativos en la estrategia, compartiendo al final de los resultados los logros y las oportunidades de mejora presentadas.

Por lo anterior se evidencia que la estructura más adecuada y recomendada para la granja después de lo analizado es una organización en red, entendiendo que una red es un sistema que interrelaciona varios componentes tales como; personas, procesos, actividades e información. El modelo en red muestra a la organización como un todo, en el que no existen estructuras organizacionales, verticales ni horizontales, si no por el contrario existe un sistema grupal que interactúa con estrategias y objetivos claros para todos los miembros siendo la conexión la clave principal de la organización.

Por lo tanto, también se debe tener en cuenta que la estrategia, los planes, la estructura, la red y los resultados por si mismos no tienen vida, la vida se la han de dar las personas, con sus conductas, estas conductas deben estar alineadas con la estrategia y hacerles partícipes de la misión, para pensar, actuar, para decidir e ir encaminados hacia un mismo norte; eso es lo que se busca en la granja.

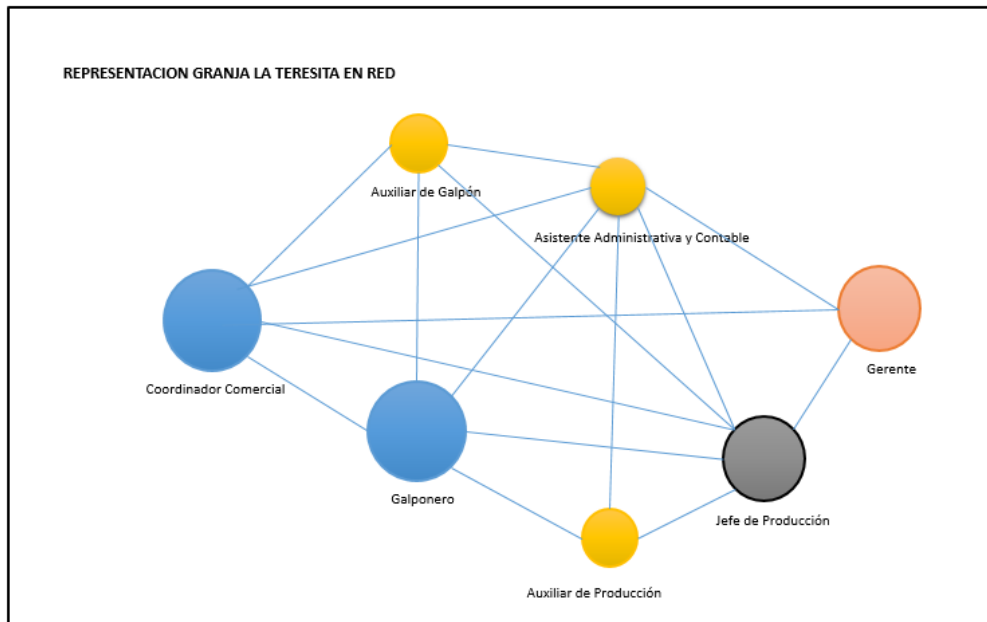


Figura 11: Representación Granja La Teresita en Red

Después de plantear la nueva estructura en red para la granja y haciendo de este un proceso más liviano, más funcional y con más sinergia entre las áreas, se evidencia que se pueden llevar a cabo todas las gestiones productivas y administrativas garantizando que exista personal de movilidad de acuerdo a las necesidades puntuales de pedidos o de producción.

Como la jerarquía se pierde, tener a todo el personal bien capacitado y empoderado será un factor fundamental para la organización, igualmente un buen sistema de información y tecnificación de los procesos y procedimientos permitirá que todo el personal tenga acceso a la información y por ende la toma de decisiones será más certera.

Se recomienda para la granja diversificar el liderazgo en más de un cargo, lo que quiere decir que cada persona que conforma los grupos de trabajo tendrá cierto nivel de incidencia en las decisiones de la empresa, promoverá la participación, dándole importancia y valor a la opinión; un líder democrático con tendencia a transformar, motivar, inspirar e influir positivamente y con entusiasmo a las personas

Manual de Competencias

Con el fin de hacer una gestión por competencias, se ha definido el siguiente manual que permitirá evidenciar el nivel y manejo tanto de las competencias generales o genéricas y las competencias específicas de cada cargo, para ser utilizadas en los procesos de selección, de perfil del cargo, de formación y desarrollo y de evaluación de desempeño.

Cada competencia definida tiene una descripción o definición según la granja y tiene unos indicadores de conducta que permiten evidenciar el grado o nivel en que se encuentra la competencia de 1 a 3, siendo el 3 el nivel más desarrollado.

Competencia Generales o Genéricas.

- **Liderazgo**

Crea un sentido de visión o propósito para él y su equipo. Toma decisiones críticas que soportan la estrategia y benefician el resultado, la empresa y el cliente.

Indicadores de Conducta:

1. Desarrolla y lidera actividades involucrando a otros colaboradores de la granja.
2. Crea y traslada objetivos retadores en planes de acción alcanzables.
3. Es un modelo a seguir por los colaboradores de la granja; teniendo una visión a futuro de la misma trabajando en equipo.

- **Trabajo en Equipo**

Capacidad de integración en una labor colectiva; colaborando y cooperando con los demás mediante el aporte de sus conocimientos, habilidades o destrezas para lograr un fin común alineado con la misión de la granja.

Indicadores de Conducta:

1. Realiza con responsabilidad la parte del trabajo que le corresponde para el logro de los resultados de su área de trabajo.
2. Aporta ideas al grupo y participa activamente ante ciertas dificultades o retos; compartiendo sus habilidades, conocimiento y construyendo soluciones en conjunto con los demás compañeros de la granja.
3. Desarrolla relaciones, sociedades y redes (gremios, gobierno, etc.) para ayudar a cumplir las metas de la granja.

- **Comunicación Asertiva**

Capacidad de escuchar a la otra persona, logrando un claro entendimiento; saberse dar a entender siendo claro y conciso.

Indicadores de Conducta:

1. Conoce y utiliza los canales de comunicación que tiene la organización.
2. Utiliza los canales de comunicación que tiene la organización, logrando por medio de ellos una claridad y respuesta oportuna.
3. Diseña estrategias de comunicación organizacionales que generan un resultado impactante y positivo en la organización.

- **Respeto y Cuidado por el Animal y el Ecosistema**

Sentido de cuidado, respeto y amor por los seres vivos, pasión por el cuidado de las aves y en general el menor impacto al ecosistema.

Indicadores de Conducta:

1. Tiene cuidado de no maltratar ningún animal de la granja y procura cuidado con el entorno que lo rodea.

2. Está en permanente gestión por el bienestar integral de los animales de la granja y el medio ambiente.
3. Cuida, demuestra amor y pasión por su trabajo con otro ser vivo, asegura su cuidado y buen vivir, así como del ecosistema en que se encuentra la granja y los desechos generados.

Competencia Específicas

- **Orientación Hacia el Logro**

Tener claridad de las metas y lograr cumplirlas efectivamente; logrando un equilibrio entre las metas personales y las organizacionales.

Indicadores de Conducta:

1. Tiene conocimiento de las metas organizacionales.
2. Alinea las metas personales con las de la organización.
3. Crea estrategias que permiten el cumplimiento de las metas organizacionales.

- **Negociación**

Capacidad para llegar a un acuerdo en común con los clientes externos, internos; logrando relaciones duraderas, basadas en el beneficio para ambos. Llegar a un "ganar-ganar".

Indicadores de Conducta:

1. Logrando acuerdos entre dos partes.
 2. Adapta su discusión al interés o nivel de su interlocutor, para facilitar un acuerdo.
 3. Negocia de manera estructurada, buena actitud y gana credibilidad de los otros.
- Genera relaciones duraderas.

- **Pensamiento y Ejecución Estratégica**

Alinea y enfoca sus metas personales, las de su equipo y/o área con la estrategia de la granja y toma acciones para alcanzarlas. Direcciona a otros clarificando roles y expectativas.

Indicadores de Conducta:

1. Alinea sus actividades con los objetivos de la granja.
2. Desarrolla objetivos que soportan y están alineados con las metas de la organización.
3. Desarrolla estrategias de negocio que comprometen y alinean varias áreas o a toda la granja de manera consistente con el enfoque estratégico planteado y la visión a futuro.


Cargos de la granja y sus perfiles


Se han definido los siguientes siete (7) cargos dentro de la granja a los cuales se les elabora un perfil del cargo:

- Gerente (1)
- Jefe de Producción (1)
- Coordinador Comercial (1)
- Galponero (4)
- Auxiliar de Galpón (8)
- Auxiliar de Producción (Clasificación, amarre, almacén, bodega, supernumerario) (2)
- Asistente Administrativa y contable (1)


Para completar la estructura organizacional de la granja La Teresita se muestran a continuación la descripción de cada uno de los cargos de la empresa, en este se identifica la misión o propósito del cargo, las funciones, indicadores y competencias.

	Perfil del cargo Gerente	Versión: 001
		Código: TER-PC-002
IDENTIFICACIÓN		MISIÓN O PROPÓSITO DEL CARGO
CARGO: Gerente		Velar por el buen funcionamiento de la granja, supervisando todos los procesos al interior, garantizando recursos adecuados y comercialización de productos.
No. CARGOS: 1		
Macroproceso: Todos los Macroprocesos de la granja		
UNIDADES FUNCIONALES.		
Funciones.		
Supervisar todas la áreas y procesos de la organización.		
Manejo de diferentes tablas o planillas de seguimiento diario que indican los ciclos en que se encuentran las aves y su evolución.		
Garantizar que se tenga todos los insumos necesarios para el funcionamiento de la granja.		
Diseñar e implementar estrategias que impacten el resultado de la granja.		
Hacer seguimiento y análisis financiero a los resultado como empresa.		
AUTONOMIA Y AUTORIDAD PARA		
DECISIONES QUE PUEDE TOMAR POR SI SOLO	DECISIONES QUE DEBE CONSULTAR	
Todas de la organización al ser máxima cabeza	Ninguna	
INDICADORES DE GESTION DEL CARGO Describa detalladamente los indicadores que dependen de usted		
DESCRIPCION DEL INDICADOR	PERIODICIDAD DE MEDICION	
Balance Score Card	Mensual	
PERFIL DEL CARGO		
Educación: Profesional en áreas administrativas y/o de producción animal.		
Competencias	Nivel	
Generales:	Liderazgo – Nivel 3 Trabajo en Equipo – Nivel 2 Comunicación Asertiva - Nivel 3 Respeto y cuidado por el animal y el ecosistema – Nivel 2	
Específicas:	Pensamiento y Ejecución Estratégica – Nivel 3 Negociación – Nivel 2	


	Perfil del cargo Coordinador Comercial	Versión: 001
		Código: TER-PC-006
IDENTIFICACIÓN		MISIÓN O PROPÓSITO DEL CARGO
CARGO: Coordinador Comercial		Garantizar la comercialización de todos los productos generados por la granja.
No. CARGOS: 1		
Macroproceso: Comercialización, Gestión Voz del Cliente, Gestionar Riesgos del negocio.		
UNIDADES FUNCIONALES.		
Funciones.		
Supervisar los diferentes galpones y llevar el control de la producción		
Manejo de diferentes tablas o planillas de seguimiento diario que indican los ciclos en que se encuentran las aves y su evolución.		
Revisa que los galpones tengan el agua limpia y suficiente para las aves		
Verifica que se les esté repartiendo el concentrado a las gallinas y que no las pisen o les quiebren las patas		
Garantiza que se les esté suministrando el concentrado correcto, pide los concentrados a Solla y diariamente se asegura que lleguen 160 bultos		
Valida que las camas de las gallinas estén bien y con buena viruta		
Reporta enfermedades de las aves		
Coordinación de personal y programación de días de descanso y bajas		
Selección, contratación y capacitación de personal		
Realiza reunión semanal donde se tocan diferentes temas y todos participan		
Trabaja de la mano con la ARL para mantener el personal capacitado en las diferentes normas que se deben cumplir.		
AUTONOMIA Y AUTORIDAD PARA		
DECISIONES QUE PUEDE TOMAR POR SI SOLO	DECISIONES QUE DEBE CONSULTAR	
Decisiones de organización de turnos, bajas y descansos	Comercialización y entrega de pedidos	
INDICADORES DE GESTION DEL CARGO Describa detalladamente los indicadores que dependen de usted		
DESCRIPCION DEL INDICADOR	PERIODICIDAD DE MEDICION	
Seguimiento al crecimiento de las gallinas	Semanal	
PERFIL DEL CARGO		
Educación: Tecnólogo o profesional en áreas administrativas y/o de producción animal.		
Competencias	Nivel	
Generales:	Liderazgo – Nivel 2 Trabajo en Equipo – Nivel 3 Comunicación Asertiva - Nivel 2 Respeto y cuidado por el animal y el ecosistema – Nivel 3	
Específicas:	Orientación al logro – Nivel 3 Pensamiento y Ejecución Estratégica – Nivel 2	


	Perfil del cargo Galponero	Versión: 001
		Código: GTA-PC-003
IDENTIFICACIÓN		MISIÓN O PROPÓSITO DEL CARGO
CARGO: Galponero		Vigilar, organizar y garantizar el buen funcionamiento de los galpones y las aves en su interior.
No. CARGOS: 4		
Macroproceso: Gestión de la Producción		
UNIDADES FUNCIONALES.		
Funciones.		
Recibir las aves desde el día uno de nacidas		
Tener en buenas condiciones los galpones, con buena viruta, adecuada temperatura y cubiertos con mallas de protección en buen estado.		
Debe vigilar las gallinas, garantizar que tengan agua y comida.		
Verificar que todas las puertas permanezcan bien cerradas y que las mallas no tengan averías que puedan permitir ingreso de depredadores y pérdida de aves.		
En la noche deberá verificar que las tinas queden con agua y las llaves cerradas, las cortinas abajo y con buena temperatura en los galpones		
Garantizar el adecuado cuidado y preservación de las aves a su cuidado.		
Garantizar limpieza de galpones.		
AUTONOMIA Y AUTORIDAD PARA		
DECISIONES QUE PUEDE TOMAR POR SI SOLO	DECISIONES QUE DEBE CONSULTAR	
Asignar actividades a los auxiliares asignados		
INDICADORES DE GESTION DEL CARGO Describa detalladamente los indicadores que dependen de usted		
DESCRIPCION DEL INDICADOR	PERIODICIDAD DE MEDICION	
Seguimiento al funcionamiento y estado de los galpones	Diario	
PERFIL DEL CARGO		
Educación: Bachiller y/o Técnico con experiencia de más de 2 años en el área avícola		
Competencias	Nivel	
Generales:	Liderazgo – Nivel 2 Trabajo en Equipo – Nivel 2 Comunicación Asertiva - Nivel 2 Respeto y cuidado por el animal y el ecosistema – Nivel 3	
Específicas:	Orientación al logro – Nivel 2	

	Perfil del cargo Auxiliar de Galpón	Versión: 001
		Código: TER-PC-004
IDENTIFICACIÓN		MISIÓN O PROPÓSITO DEL CARGO
CARGO: Auxiliar de Galpón No. CARGOS: 6 a 8 Macroproceso: Gestión de la Producción, Gestionar Riesgos del negocio.		Dar apoyo, vigilar, organizar y garantizar el buen funcionamiento de los galpones.
UNIDADES FUNCIONALES.		
Funciones.		
Llegar muy temprano y dar la ronda a cada uno de los galpones		
Recoger los huevos del piso para evitar que se ensucien y se quiebren		
Recoger los ponederos		
Hacer curación a las gallinas que lo necesiten		
Apoyar las labores de los galponeros principales		
Limpieza y mantenimiento galpones		
Apoyo a las diversas labores que le sean asignadas por sus superiores.		
AUTONOMIA Y AUTORIDAD PARA		
DECISIONES QUE PUEDE TOMAR POR SI SOLO	DECISIONES QUE DEBE CONSULTAR	
No aplica		
INDICADORES DE GESTION DEL CARGO		
Describa detalladamente los indicadores que dependen de usted		
DESCRIPCION DEL INDICADOR	PERIODICIDAD DE MEDICION	
Seguimiento al funcionamiento y estado de los galpones	Diario	
PERFIL DEL CARGO		
Educación: Bachiller con experiencia de más de 6 meses en labores avícolas.		
Competencias	Nivel	
Generales:	Liderazgo – Nivel 1 Trabajo en Equipo – Nivel 1 Comunicación Asertiva - Nivel 1 Respeto y cuidado por el animal y el ecosistema – Nivel 2	
Específicas:	Orientación al logro – Nivel 1	

	Perfil del cargo Auxiliar de Producción	Versión: 001
		Código: TER-PC-005
IDENTIFICACIÓN		MISIÓN O PROPÓSITO DEL CARGO
CARGO: Asistente de Bodega		Dependiendo del rol asignado será: Organizar y controlar las existencias de la bodega.

No. CARGOS: 2	Clasificar y amarrar panales. Recibir, clasificar y almacenar el huevo que llega de los galpones. Apoyar en labores asignadas en galpones
Macroproceso: Gestión de la Producción, Gestionar Riesgos del negocio, Gestión Administrativa y Financiera.	
UNIDADES FUNCIONALES.	
Funciones.	
Descargar el camión cuando llega concentrado	
Pesar, almacenar y distribuir los kilos de concentrado según las necesidades de cada galpón	
Realizar las funciones de compostaje	
Limpiar la bodega	
Organizar, doblar y amarrar los costales de a cincuenta para almacenar	
Ser organizado, disciplinado, tener sentido del orden y de pertenencia	
Iniciar la amarrada después de que el clasificador indica que producción va a salir.	
Amarrar teniendo en cuenta la fecha que tenga el huevo, cerciorándose que salga el huevo que se amarra primero	
Desempeña oficios varios; como recoger el huevo de los galpones, descargar el camión y repartir concentrado	
Contar con agilidad, cuidado, delicadeza, firmeza y práctica para que quede bien amarrado, no se salga ni se quiebre el huevo.	
Recibir el huevo que llega de los galpones	
Distribuir según su peso A, AA, Súper y Jumbo	
Lavar el huevo que llegue sucio y poner a secar	
Recolectar y tener listas las cubetas para almacenarlos	
Pasar las cubetas llenas para proceder con el amarre	
Verificar el mantenimiento periódico de la maquina clasificadora y reportar sus daños	
AUTONOMIA Y AUTORIDAD PARA	
DECISIONES QUE PUEDE TOMAR POR SI SOLO	DECISIONES QUE DEBE CONSULTAR
N.A.	N.A.
INDICADORES DE GESTION DEL CARGO	
Describa detalladamente los indicadores que dependen de usted	
DESCRIPCION DEL INDICADOR	PERIODICIDAD DE MEDICION
Seguimiento al funcionamiento y estado de la bodega	Diario
Seguimiento al adecuado proceso de clasificación	Diario
PERFIL DEL CARGO	
Educación: Bachiller con experiencia de más de 6 meses en labores avícolas.	
Competencias	Nivel
Generales:	Liderazgo – Nivel 1 Trabajo en Equipo – Nivel 1 Comunicación Asertiva - Nivel 1 Respeto y cuidado por el animal y el ecosistema – Nivel 1
Específicas:	Orientación al logro – Nivel 1

	Perfil del cargo Coordinador Comercial	Versión: 001
		Código: TER-PC-006
IDENTIFICACIÓN		MISIÓN O PROPÓSITO DEL CARGO
CARGO: Coordinador Comercial		Garantizar la comercialización de todos los productos generados por la granja.
No. CARGOS: 1		
Macroproceso: Comercialización, Gestión Voz del Cliente, Gestionar Riesgos del negocio.		
UNIDADES FUNCIONALES.		
Funciones.		
Recolectar las necesidades de producto por parte de los clientes.		
Revisión de los niveles de producción y fecha de cumplimiento de pedidos.		
Retroalimentar a los equipos sobre satisfacción del producto y observaciones del cliente.		
Hacer contactos permanentes de relacionamiento y futuros clientes		
Calculo y fijación de precios de los productos negociados.		
Realizar entrega de pedidos.		
AUTONOMIA Y AUTORIDAD PARA		
DECISIONES QUE PUEDE TOMAR POR SI SOLO		DECISIONES QUE DEBE CONSULTAR
Volúmenes de venta y precio fijado		Comercialización y entrega de pedidos
PERFIL DEL CARGO		
Educación: Profesional en áreas administrativas, comercial y de Mercadeo		
Competencias		Nivel
Generales:		Liderazgo – Nivel 2 Trabajo en Equipo – Nivel 2 Comunicación Asertiva - Nivel 3 Respeto y cuidado por el animal y el ecosistema – Nivel 2
Específicas:		Orientación al logro – Nivel 3 Negociación – Nivel 3

	Perfil del cargo Asistente Administrativa y Contable	Versión: 001
		Código: TER-PC-007
IDENTIFICACIÓN		MISIÓN O PROPÓSITO DEL CARGO
CARGO: Asistente Administrativo y Contable		Acompañar las necesidades administrativas y de gestión de personal. Garantizar la correcta
No. CARGOS: 1		

Macroproceso: Gestión de Ingresos, Gestión Administrativo y Financiero, Gestión Voz del Cliente.		contabilización de gastos, revisión y análisis de resultados financieros.
UNIDADES FUNCIONALES.		
Funciones.		
Elaborar todos los comunicados a que haya lugar.		
Gestionar la compra de insumos para la granja		
Apoyar en la labor de administración del personal.		
Llevar los libros y seguimiento contable: Ingresos, Costos y Gastos.		
Realizar labor de cobro y/o seguimiento de ingresos por la venta de productos.		
AUTONOMIA Y AUTORIDAD PARA		
DECISIONES QUE PUEDE TOMAR POR SI SOLO		DECISIONES QUE DEBE CONSULTAR
N.A.		Contabilización de gastos
INDICADORES DE GESTION DEL CARGO		
Describa detalladamente los indicadores que dependen de usted		
DESCRIPCION DEL INDICADOR		PERIODICIDAD DE MEDICION
Seguimiento a los resultados financieros		Mensual
PERFIL DEL CARGO		
Educación: Tecnólogo o profesional en carreras administrativas.		
Competencias		Nivel
Generales:		Liderazgo – Nivel 2 Trabajo en Equipo – Nivel 1 Comunicación Asertiva - Nivel 2 Respeto y cuidado por el animal y el ecosistema – Nivel 1
Específicas:		Orientación al logro – Nivel 1

3.10. Diseño de la cadena de valor que le apuesta a los propósitos de la empresa

Con el fin de tener una adecuada visibilidad, manejo e interacción entre las diversas actividades y procesos que se llevan a cabo dentro de la granja, se define diseñar y documentar una cadena de valor que satisfaga estas necesidades, además que nos muestre como es la estructura y su funcionamiento.

Basado y pensando siempre en satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas las cuales son: clientes, proveedores, comunidad, empleados, estado, etc.; se plantea esta como el punto de partida, ya que conociendo dichas necesidades se puede diseñar una empresa y las características de los productos a ofrecer.

Se plantean tener nueve macro procesos con continuidad y amarrado al proceso anterior así:

1. **Gestión Estratégica:** Macroproceso que busca definir hacia dónde va la organización, cuál va a ser su foco, en qué tipo de productos trabajar, que convenios o alianzas realizar, como será el mejoramiento continuo, etc.; es de alcance y definición de gerencia, dueños de compañía y administrador de la granja.



Figura 12: Actual direccionamiento estratégico – Comunicación Interna

2. **Comunicación Interna, con Clientes y Proveedores:** Macroproceso por medio del cual aseguramos identificar y tratar todos los canales de comunicación internos y externos, no solo por solucionar la solicitud; sino como un insumo para la mejora y toma de decisiones. Dentro de este macro se encuentran los procesos sistema de comunicación interna, manifestaciones clientes y proveedores y PQRS, todas las PQRS permiten identificar todos los canales para gestionar las manifestaciones del cliente.
3. **Administrar los Riesgos del Negocio:** Al ser un negocio muy sensible y de tanto cuidado, es muy importante tener identificado los diversos riesgos a los cuales está expuesto y que controles de pueden implementar para mitigar los riesgos y evitar que se materialicen. Procesos; riesgos de producción y ambientales, riesgos operativos y financieros.



Figura 13: Zona cuidado y recuperación animal – Laboratorio cuidado animal

4. **Investigación e Innovación Tecnológica:** Macro que busca siempre estar innovando y realizando investigación de mejoras del producto, de procesos; que permita a la empresa ser referente regional y nacional en su industria. Allí se manejan los acompañamientos y asesorías que brinda FENAVI, Alcaldía, CARDER, Gobernación y técnicos de la industria. Los procesos son; investigación y desarrollo de productos, asesoría y apoyo técnico entidades del gremio.

5. **Gestión Financiera y Contable:** Administra los recursos financieros para el funcionamiento de la granja. Se encarga de los procesos de facturación, pagos y gestión contable y de bancos.



Figura 14: Zona administrativa – Gallinas de la granja

6. **Gestión Capital Humano:** Macroproceso que se encarga de todos los procesos y gestiones con el personal que labora en la granja y su vínculo con la empresa. Está compuesto por los procesos: selección y contratación, desarrollo integral del colaborador (formación, bienestar, capacitación), seguridad Industrial y administración y remuneración del personal.
7. **Logística y Compras:** Se encarga de todos los procesos que corresponden a la compra de insumos y asegurar que se cuenten con los recursos físicos para la producción, así como el mantenimiento de infraestructura y adecuaciones. Procesos: negociación con proveedores, compras y suministros, mantenimiento e infraestructura y administración del almacén.



Figura 15: Almacén y bodega

8. **Gestión de la Producción:** Corazón de la cadena productiva y razón de ser de la granja. Dentro de este macro se encuentran los procesos directamente relacionado con los productos y son: cría y levante, desarrollo y producción, selección, amarre y empaque y almacenamiento y distribución.



Figura 16: Clasificación y productos

9. **Comercialización y Marketing:** Macro que se encarga de dar a conocer la granja y sus productos y de garantizar la venta de los diversos productos y cantidades que se logren producir en la empresa. Está compuesto por los procesos: marketing y comercializar los productos.

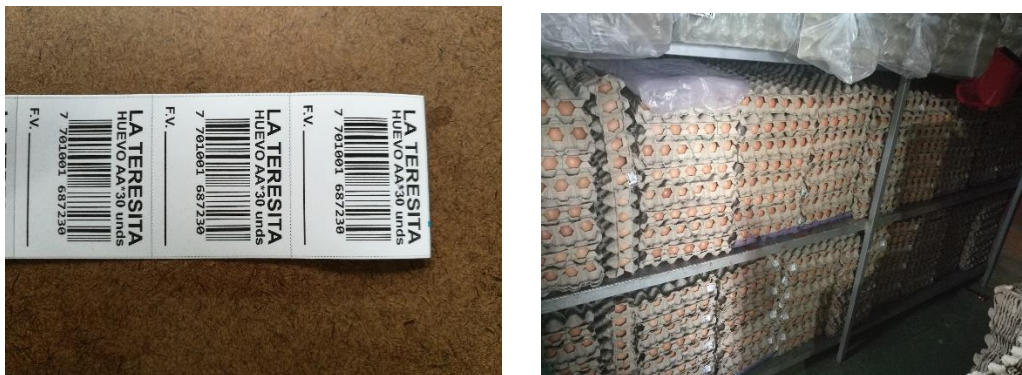


Figura 17: Comercialización

Acompañando la Cadena de Valor, se crea una caracterización general de la granja con sus entradas (insumos y proveedores), los macroprocesos definidos que transforman los insumos y poderlos convertir en resultados o productos para los diferentes clientes.



Figura 18: Cadena de Valor Granja La Teresita

Caracterización General de la Empresa

Tabla 14: *Caracterización Granja La Teresita*

CARACTERIZACION GENERAL GRANJA LA TERESITA

Proveedores	Insumos	Procesos Granja La Teresita	Resultados	Clientes
Avícolas y granjas de pollitos	Pollitos ponedores	1. Gestión Estratégica 2. Comunicación Interna, con Clientes y Proveedores 3. Administrar los Riesgos del Negocio 4. Investigación e Innovación Tecnológica 5. Gestión Financiera y Contable 6. Gestión Capital Humano 7. Logística y Compras 8. Gestión de la Producción 9. Comercialización y Marketing	Huevos	Mayorista (grandes superficies)
Fabricas de concentrado	Concentrado			Distribuidores
Veterinarias y Tiendas agropecuarias	Vacunas, fumigación y medicamentos			Minoritas
	Productos químicos para limpieza y desinfección		Carne pollo - gallina	Minoritas
	Mallas, candados y cerramiento			
Distribuidoras productos desechables	Bandeja, cubeta o empaque panal huevos		Gallinaza - Compostaje	Minoritas - Fincas y granjas de cultivos
Empresas publicas	Servicios publicos (agua, energía)			
Aserraderos	Viruta de madera		Costales	Minoritas
Población general	Personal empleado con experiencia			

Fuente: Elaboración propia

3.11. Implementación cuadro de mando integral que permita hacer un adecuado manejo y control del resultado de los diferentes procesos de la granja

El Balanced Score Card o Cuadro de Mando Integral permite medir las actividades que impulsan el desempeño y el impacto en la estrategia de la organización para poder valorar el éxito empresarial, de ahí la importancia de enfocarse en crear no solo productos o servicios diferenciados, sino también un recurso humano inimitable como resultado de la inversión hecha para una mejor gestión.

El cuadro de mando integral sirve como guía a los jefes de la organización en la toma de decisiones, por tanto, se deben manejar los indicadores estratégicos financieros, operativos y de recurso humano en forma personalizada para cada organización. Hoy por hoy, el entorno competitivo en el que se movilizan las organizaciones, ha extendido la preocupación por aplicar los conceptos estratégicos a todas las organizaciones; lo anterior, para plantearse unas metas a seguir para lograr una posición sostenible en el mercado y crear valor a largo plazo.

Se evaluaron las capacidades actuales de la granja, por medio de un diagnostico que permitió centrarse en la estrategia para aterrizarla y enfocándola en lo que se debe hacer para alcanzar el éxito, a saber:

Diagnostico Financiero:

Actualmente la granja tiene un adecuado manejo financiero, tiene una enorme oportunidad en razón de que el único cliente le compra siempre el 100% de lo producido por su calidad y sabor, la cual es muy importante que explote buscando crecer en su producción y así aumentar su utilidad. Se proponen tres (3) estrategias:

1. **Generar Valor – EVA:** Es muy importante identificar que tanta utilidad real está generando la granja; que tanto es capaz la granja de desarrollar actividades e inversiones generadoras de resultados que superen el costo de oportunidad del capital invertido.
2. **Aumentar Utilidad Operacional:** Actualmente la utilidad promedio de la granja es del 20 a 25% pudiendo llegar a subir a valores del 35% con una buena planeación y gestión.
3. **Crecimiento Inorgánico:** Se propone la compra de otra granja o la fusión, con el fin de aumentar la producción y aprovechar la ventaja de que su cliente compra 100% producción.

Diagnostico Clientes:

La granja tiene pocos clientes, pero muy buena relación con ellos, el cliente hace el pedido, indica la fecha, las cantidades y el tipo de producto y la granja cumple con la solicitud; siempre haciendo seguimiento de la satisfacción de la entrega y retroalimentación sobre el producto.

Se propone tres (3) estrategias de esta perspectiva:

1. **Diversificar Clientes:** Es una oportunidad de expandir sus productos y no ser una empresa tan riesgosa, puesto que si se presentará problema con el cliente mayoritario actual “Almacenes Éxito” no sabrían a quién vender sus productos.
2. **Satisfacción y Fidelidad Clientes:** Siempre es primordial conocer el grado de satisfacción con los productos y la empresa, para lograr fidelidad y permanencia de compra; así como el cliente final que prefiera el producto de la granja sobre el de la competencia.
3. **Desarrollo de Alianzas:** Es primordial sacarle provecho a una cadena productiva colombiana avícola tan bien definida, haciendo alianzas con otras granjas para compra y negociación de insumos con proveedores en volúmenes más grandes que permitan lograr

descuentos adicionales (disminución precio de insumos), así mismo puede aumentar y fortalecer cantidad y tipo de clientes.

Diagnostico Procesos:

En la actualidad los procesos de la granja La Teresita son muy manuales y poco tecnificados, por lo que se propone implementar mejoras, automatización, tecnificación, sistema de control y seguimiento que maximicen la producción y calidad de los productos. Se proponen 5 estrategias:

1. **Tecnificación de procesos:** Es necesario implementar poco a poco la tecnificación y automatización de procesos como: bebederos y comederos automáticos, cortinas y ventiladores automáticos con sensores de temperatura, entre otros.
2. **Gestión Ambiental:** Como empresa que trabaja con el medio ambiente, naturaleza, fauna y flora, es responsabilidad tener un adecuado y completo programa de cuidado ambiental y ecológico.
3. **Implementación Sistema de Control:** Hoy en día la empresa vende lo que le va produciendo, pero no tiene calidad ni forma de controlar cuando saldrá y que cantidad de producción para hacer una mejor planeación y negociación en la venta; por lo que se propone implementar un sistema de control de producción y ventas.
4. **Optimización Cadena de Valor:** Si se hace un adecuado seguimiento del ciclo PHVA en cada proceso de producción, logrando adecuada planeación y seguimiento a los procesos se puede mejorar la cantidad y calidad de lo producido.

5. **Excelencia, Calidad y Sabor:** La principal ventaja competitiva que tiene la granja son sus productos, los cuales permanentemente se monitorean para garantizar altos estándares de consistencia, color y sabor.

Diagnostico Aprendizaje y Desarrollo:

Al ser un proceso productivo tan manual y operativo, el capital humano o personas que laboran cobran un protagonismo máximo, ya que el conocimiento intrínseco del personal es el que hace que los procesos fluyan y los resultados se logren sin tantas pérdidas y/o costos de no calidad. Uno de los puntos más críticos de la granja La Teresita es la alta rotación de personal, debido a la búsqueda y ofrecimiento de mejores oportunidades laborales o beneficios adicionales en otras empresas de la región y fuera de ella.

Con el fin de disminuir la rotación y lograr mantener colaboradores satisfechos que hagan su trabajo con amor, cuidado y calidad, se proponen 4 estrategias:

1. **Disminución de Rotación:** Estrategia encaminada a identificar talentos clave y buscar como retenerlo dentro de la empresa, ofreciéndole beneficios o alternativas que lo hagan sentirse importante y valorado.
2. **Satisfacción de Empleados:** Un empleado satisfecho, es un empleado feliz y productivo, por lo que es necesario medir y trabajar por la satisfacción permanente de los colaboradores.
3. **Desarrollo Seguridad Integral:** Se propone desarrollar una serie de programas que motiven al colaborador y sus familias a estar dentro de la empresa como: subsidios educativos para el empleado y su familia, alimentación semi-subsidiada, vivienda dentro de la zona de la granja o alrededor, entre otras. De igual manera es importante

permanentemente formando y actualizando a los empleados sobre los procesos de la granja y nuevos métodos y formas de hacer las cosas en la mejora productiva.

- 4. Plan Sucesión:** Debido a la rotación y a la identificación de cargos críticos, es muy importante ir identificando y formando talentos que puedan remplazar a estas personas de conocimiento tan específico; para cuando por algún motivo salgan de la empresa, no se impacte negativamente la producción ni la granja.

Cuadro de Mando Integral.

A continuación, se presenta el cuadro de mando integral, así como los indicadores que permitirán hacerle seguimiento a las estrategias e identificando los resultados.



Figura 19: Cuadro de Mando Integral

Indicadores y Seguimiento Cuadro de Mando Integral

Tabla 15: Indicadores de Cuadro de Mando Integral



Cuadro de Mando Integral - Balance Score Card

Perspectiva	Estrategia	Indicador de Resultados	Meta
FINANCIERA	Generar Valor EVA	Maximizar el EVA (valor agregado) del cierre del periodo	Aumento EVA
	Aumentar Utilidad Operacional	Lograr más de 30% de Utilidad Operacional	30%
	Crecimiento Inorgánico	Compra y/o fusión con otra granja para aumentar en producción	Producción al 150%
CLIENTES	Diversificar Clientes	Aumentar cantidad clientes fijos que compran los productos	2 por año
	Satisfacción y Fidelidad Clientes	Lograr una satisfacción de clientes superior al 90%	90%
	Desarrollo de Alianzas	Descuento en compras por volumen en alianza con otras granjas.	10% ahorro insumos
PROCESOS INTERNOS	Tecnificación de Procesos	Tecnificar 2 procesos por año	2 por año
	Gestión Ambiental	Implementar Sistema Ambiental	100%
	Implementación Sistema Control	Sistema Control para producción	100% pedidos
	Optimización Cadena de Valor	Aumento a 110% promedio año anterior la cantidad producción	110%
	Excelencia en Calidad y Sabor	Encuesta sabor y calidad a clientes 95%	95%
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Disminución Rotación personal	Disminuir rotación personal máximo 25% año	25%
	Satisfacción Empleados	Lograr satisfacción de empleados en un 90% promedio	90%
	Desarrollo Seguridad Integral	Empleado y familia participando en programas	80%
	Plan Sucesión	Definir sucesor e iniciar formación para los cargos de producción	50%

Fuente: Elaboración propia

4. Conclusiones

De conformidad con la hipótesis y el desarrollo de los objetivos definidos, se analizó la actualidad de la empresa y de acuerdo a esto se realizó una propuesta de un nuevo direccionamiento estratégico prospectivo y diseño organizacional que permita que ésta sea sostenible y genere mayor rentabilidad en el tiempo.

Con el diseño de la nueva estructura organizacional a la granja, se logra una mejora considerable en la ejecución de los procesos, la productividad y los resultados, debido a que se propone la implementación de un sistema grupal que interactúa con estrategias y objetivos claros para todos los miembros siendo la conexión la clave principal de la organización.

La implementación de la nueva cadena de valor propuesta permite tener una adecuada visibilidad, manejo e interacción entre las diversas actividades y procesos que se llevan a cabo dentro de la granja, de igual forma ya los procesos son creados y ejecutados pensando siempre en satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas: clientes, proveedores, comunidad, empleados, estado, etc.

El cuadro de mando integral implementado, permite hacer un detallado seguimiento al resultado de las grandes actividades que impulsan el desempeño y el impacto en la estrategia para aterrizarla y enfocándola en lo que se debe hacer para alcanzar el éxito.

5. Recomendaciones

La Granja es una empresa que actualmente comercializa el 100% de su producto; por lo tanto, debe hacer un estudio de mercado para ampliar sus clientes y con ello incrementar la producción y utilidades.

Los líderes deben llevar a sus equipos al cumplimiento con mente abierta de participación, de escucha, de conciliación que permita dar solución a los obstáculos que se presentan en el desarrollo de cada rol. Debe permitir que sus equipos sean innovadores, aporten nuevas ideas, sean participativos en la estrategia, compartiendo al final de los resultados los logros y las oportunidades de mejora presentadas.

La granja La Teresita es una empresa familiar, que con el pasar del tiempo, empezó a tener una amplia producción agrícola, enfocándose en la actualidad a una explotación avícola organizada en un 95%, debido al crecimiento y a pesar de que las personas conocen sus funciones, se hace necesario estandarizar procesos y procedimientos.

Mejorar el ambiente laboral y fortalecer la satisfacción de los empleados permite disminuir la rotación, la disminución de la rotación permite optimizar procesos, costos de no calidad, tener mejores resultados, satisfacer a los clientes y garantizar la calidad.

En cuanto a misión y visión, es necesario replantearlas, teniendo en cuenta la razón de ser de la empresa y la identificación que sientan los colaboradores al respecto. Se considera necesario agregar algunos principios y valores que apoyen la proyección que desea tener la empresa.

Con respecto al nivel de autoridad y toma de decisiones, los colaboradores manifestaron que existe una gran dependencia del administrador para tomar decisiones. Esta información también se ratifica en la encuesta de clima organizacional, ya que los resultados arrojan que el 83% de los

colaboradores no participan de las tomas de decisiones implicadas en su cargo, pero adicional a ello deben consultar al líder inmediato cualquier tipo de decisión.

De otro modo se reconoce un excelente trato entre colaboradores y líder inmediato, sin embargo, es necesario revisar aspectos como la comunicación profunda que permita expresar a los colaboradores los problemas que surgen en el día a día, también se debe revisar la forma en que los líderes retroalimentan los resultados de los empleados, porque manifiestan sentir poca compañía.

A pesar de que existen buenas relaciones entre colaboradores, se nota que hay poca integración o desinterés por participar en actividades propias de la organización u organizadas en tiempos libres. No existe suficiente información para saber cuál es la intervención que ha hecho la empresa en este aspecto.

Reinvertir utilidades en tecnificación e implementar recursos en avances tecnológicos, propuesta de estandarización de procesos que permita validar resultados.

Como el proyecto de la granja en este momento es afincarse o posicionarse más sobre cada producción, la recomendación es capacitar efectivamente a sus empleados en todos los cargos, asistiéndolos desde la parte humana, familiar y económica para generar sentido de pertenencia por la granja; donde tengan la confianza de lograr todos sus objetivos como personas y así darles estabilidad laboral a los cargos.

Involucrar la empresa en centros de investigación y desarrollo locales y regionales que permitan impulsarla, logrando con esto el mejoramiento de sus procesos y productos.

6. Bibliografía

- Bohórquez, L. E. (2011). Sistemas de control estratégico y organizacional, críticas y desafíos. *Revista Ciencias Estratégicas*, Vol. 19, 307-322.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- El direccionamiento estratégico en una empresa de . (10 de Septiembre de 2010). *Dialnet*. Obtenido de <http://repositorio.uac.edu.co/bitstream/handle/11619/1638/El%20direccionamiento%20estrat%C3%A9gico%20en%20una%20empresa%20de%20alimentos%20para%20una.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Garzón, M. (2017). Propuesta de consultoría: Acompañamiento en Direccionamiento Estratégico a la Empresa XYZ. *Editorial Rosarista, Bogotá D.C.*
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1994). *Compitiendo por el futuro: estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. Barcelona: Ariel Sociedad Económica.
- Hodge, B. A. (2003). *Teoría organizacional, un enfoque estratégico*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Ibarra, J. (07 de Junio de 2005). *De Gerencia.com*. Obtenido de https://degerencia.com/articulo/planificacion_estragica_reflexiones_de_un_consultor_para_un_gerente/
- ICA, I. C. (Abril 2016). El ICA certificó 110 granjas avícolas como bioseguras en el Eje Cafetero. *Revista ICA*, 1-2.
- Nanus, B. (1994). *Liderazgo visionario: forjando nuevas realidades con grandes ideas*. Barcelona: Garnica.
- Norton, K. y. (1992). El cuadro de mando integral. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva*. Alay Ediciones.
- Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires: Vergara.
- Rico, R. y. (2004). Teorías implícitas, diseño organizacional y eficacia. *Revista Interamericana de Psicología/ Interamerican Journal of Psychology*, Vol. 38 N°1, 121-130.
- Shapiro, J. (05 de Mayo de 1996). *Civics*. Obtenido de <http://www.civics.org/new/media/Planificacion%20strategica.pdf>
- Simons, R. (1995). Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. *Harvard Business School Press*, 217.
- Strategor. (1995). *Estrategia, estructura, decisión identidad : Política general de empresa*. Barcelona: Biblio empresa.

7. Anexos

Anexo 1. Formato de entrevista inicial propietario Granja La Teresita

ENTREVISTA

Objetivo:

Por medio de la entrevista al propietario de la Granja La Teresita se busca conocer la historia, constitución de la empresa, trayectoria y todos los hechos y acontecimientos que la han llevado a posicionarse en el mercado, mostrando paso a paso su desarrollo y los retos que han asumido para ser exitosos en un entorno cambiante.

Fecha: marzo 05 de 2017

Nombre: William Vanegas

Cargo: Gerente y Propietario

Preguntas:

1. ¿Cuándo y cómo nació la Granja La Teresita?
2. ¿Cuál era la estructura organizacional inicial de la granja?
3. ¿El crecimiento empírico como fue manejado?
4. Administrativamente como han tomado el crecimiento empírico, ¿el personal como lo han tomado?
5. ¿Qué normas, leyes y entidades los rige?
6. ¿Cuáles son las normas de sanidad a las cuales se deben acoger?

La granja La Teresita existe aproximadamente hace 29 años, inició como finca de café, fueron invirtiendo en ganadería, tenían cinco cerdos y ciento cincuenta gallinas, vendían leche, huevos y cerdos para satisfacer necesidades de los habitantes cercanos; se fue creciendo sin darse

cuenta, hasta que 12 años después y por su crecimiento acelerado, empírico y poco funcional tuvieron que tomar la decisión de industrializar la granja y ser más competitivos en el sector.

Actualmente están enfocados en la avicultura y porcicultura, están certificados en Granjas Seguras por el ICA, cumplen las normas exigidas por la CARDER y las Entidades Gubernamentales. Está compuesta por dos administradores para cada área (porcícola y avícola), un contador, una secretaria, un comercializador, un mensajero y diez operarios. Su propietario y gerente general tiene una actividad profesional independiente y diferente al objeto social de la Granja, por lo que en muchas ocasiones genera falta de tiempo y atención para solucionar los requerimientos exigidos por las diferentes áreas de la empresa.

A medida que han ido creciendo se han modificado y acoplado las instalaciones físicas, pero por su crecimiento desorganizado no se le ha dado la importancia que requiere el área administrativa; evidenciando pérdidas de tiempo y dinero, falencias en la administración de personal, falta de comunicación y especialmente se evidencia perdida de foco en el direccionamiento estratégico de la granja, lo cual retrasa el logro de los objetivos, la optimización de los recursos y la eficiencia laboral.

Por lo anterior se busca generar una propuesta de modelo de direccionamiento estratégico que permita mejorar los procesos, optimizar los recursos, empoderar las personas, definir los cargos, plantear objetivos y metas claras y generar nuevas estrategias para cumplir con los estándares de calidad exigidos y potencializar la cadena de valor y los procesos misionales de la Granja.

Anexo 2. Formato focus group

Para llevar a cabo el focus group en la granja La Teresita, se contó con la participación de ocho personas, un grupo mixto; todas las personas estaban directamente relacionadas con los cargos primordiales para el funcionamiento de la granja y podían opinar y debatir el tema a tratar.

Introducción al grupo focal

Buenas noches y bienvenidos a nuestra sesión, de antemano agradezco el tiempo para participar en este grupo.

Mi nombre es Paula Andrea Rojas y soy aspirante a Magister en Administración.

Cada uno de ustedes tiene experiencia en el tema a tratar y el propósito del estudio es el de la gestión administrativa y desarrollo organizacional de la granja. La información que provean será muy importante para las futuras decisiones que debe tomar en la empresa.

En esta actividad no hay respuestas correctas o incorrectas, sino diferentes puntos de vista, siéntase con libertad de expresar su opinión, aun cuando esta difiera con la que expresen sus compañeros. Se les pide que por favor hablen alto. Estaremos grabando sus respuestas, ya que no queremos perdernos ninguno de sus comentarios.

Si varios participantes hablan al mismo tiempo, la grabación se perderá. Estaremos llamando a cada uno por el primer nombre. El informe final no incluirá los mismos para asegurar la confiabilidad. Tengan en cuenta que estamos tan interesados en los comentarios negativos como en los positivos. En algunos casos los comentarios negativos son aún más útiles que los positivos.

Nuestra sesión durará unas dos horas, y no tomaremos ningún receso formal. Colocaremos tarjetas en la mesa al frente de Usted, para que nos ayuden a recordar los nombres de cada cual. Para romper el hielo, vamos a averiguar algo sobre ustedes, su nombre, cargo que desempeña y díganos por favor lo primero que le viene a su mente cuando escucha el término de gestión administrativa y desarrollo organizacional.

Preguntas Grupo Focal

Fecha: 27 de junio de 2017

Lugar: Granja La Teresita

Actividad: Grupo Focal

Tema: Opiniones sobre la gestión administrativa y desarrollo organizacional de la Granja La Teresita

Nombre del moderador: Paula Andrea Rojas

Participantes: 8 colaboradores que laboran en la empresa

Preguntas:

1. ¿De las prácticas que se llevan a cabo en la organización, ¿cuáles propenden más hacia la gestión administrativa y el desarrollo organizacional?
2. ¿Cuáles son los aspectos limitantes para la adopción buenas prácticas de gestión administrativa y desarrollo organizacional?
3. ¿Qué ventajas tienen las fincas de la región para lograr su permanencia como unidades sustentables y económicamente viables?
4. ¿Cuál es la manera más viable de obtener una sincronización entre las áreas de la granja?
5. ¿Cuál sería el procedimiento más adecuado de establecer vínculos entre el gerente, administrador y operario?
7. ¿Cómo ustedes trabajarían para lograr un desarrollo socioeconómico íntegro y sustentable en la granja?

Anexo 3. Formato evaluación misión y visión



Taller de evaluación de Misión y visión¹²

Por: Manuel Alfonso Garzón Castrillon

1. Evaluación de la Misión

Escriba la Misión actual:

--

Evaluación de la Misión

No	CRITERIOS	PREGUNTAS	SI	NO
1	Clientes	¿Quiénes son sus clientes?		
2	Productos y servicios	¿Cuáles son los servicios o productos más importantes?		
3	Mercados	¿Compite geográficamente?		
4	Tecnología	¿Cuál es la tecnología básica?		
5	Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad	¿Cuál es su actitud en relación con metas económicas?		
6	Filosofía	¿Cuáles son sus creencias básicas, sus valores, sus aspiraciones, sus prioridades éticas?		
7	Concepto de sí misma	¿Cuáles son las ventajas competitivas claves?		
8	Preocupación por la imagen pública	¿Cuál es la imagen pública a que aspira?, ¿Es responsable socialmente, ante la comunidad y el medio ambiente?		
9	Preocupación por los empleados	¿Pone atención a los deseos de las personas claves, de los grupos de interés?		

Conclusiones del análisis de la misión o propuesta de una nueva misión

Eliminar	Adicionar

Escribir la propuesta de misión:

2. EVALUACIÓN DE LA VISIÓN

Escribir la visión actual:

--

¹ Elaborada con base en David (2005) y Garzón (2000)

² Director de FIDEE, manuelalfonsogarzon@fidee.org

--

Evaluación de la Visión

No	Criterio	Si	No
1	Orientada al futuro incluso en su redacción		
2	Es corta (Puede tener una descripción amplia)		
3	Es positiva y alentadora		
4	Es realista-posible		
5	Es consistente con sus principios y valores.		
6	Orienta la transición de lo que es a lo que debe llegar a ser		
7	Expresa claramente los logros que se esperan en un período		
8	Esta redactada en términos que signifiquen acción		
9	Tiene fuerza e impulsa a la acción		
10	Contiene el futuro visualizado		
11	Es el sueño alcanzable a largo plazo		
12	Motiva al progreso		

Conclusiones del análisis de la visión o propuesta de una nueva visión.

Eliminar	Adicionar

Escribir la propuesta de visión:

Anexo 5. Formato taller cultura organizacional



Taller de cultura organizacional³

³ Elaborado con base en Méndez (2005) Descripción de Cultura organizacional, Editorial Rosarista, Bogotá D.C.

Elaborado por: Manuel Alfonso Garzón Castrillon⁴

Para efectos de este documento y con base en todo el recorrido realizado sobre la conceptualización, entenderemos cultura organizacional como la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la Organización, que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos. Méndez (2003)

Rasgos de la cultura organizacional.

Variable : Competencias genéricas

Conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que deben cumplir todas las personas que trabajan en la organización.

la idea sobre la naturaleza de la conducta humana lleva al fundador y/o el líder a construir “un concepto” sobre las personas, que determina el marco para las relaciones sociales en la organización. es semler quien señala rasgos de cultura organizacional construidos sobre creencias que los altos directivos tienen acerca del comportamiento de las personas, quienes eran requisados al entrar y salir. esto tambien se puede entender como las competencias genéricas que todos los empleados de una organización deben cumplir:

Descripción

Definición de los rasgos más característicos:		
Competencias personales	Competencias Instrumentales	Competencias sistémicas

Variable estructura

Estructura organizacional es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro. La estructura la construye el responsable de la organización para que sirva de apoyo

⁴ BA, MSc, PhD Post PhD, Fundación para la Investigación y el Desarrollo Educativo Empresarial FIDEE.
manuelalfonsogarzon@fidee.org

en la búsqueda de sus objetivos, así como para el cumplimiento de los resultados; está diseñada para establecer el marco de influencia en la interacción de las personas, constituye el medio en el que se toman decisiones, se ejerce poder, y permite llevar a cabo las actividades de la misma. Además, la estructura tiene relación directa con la estrategia que el responsable del análisis de su negocio determine, con la tecnología desde la perspectiva de la división del trabajo y con el entorno al que ha de adaptarse para ser competitiva.

Descripción

No	Categorías	Definición conceptual	Rasgos característicos
1	El Tamaño	Está positivamente correlacionado con el número de niveles (diferenciación jerárquica) y con el número de divisiones (diferenciación horizontal ó funcional), el tamaño causa cambios en esas variables.	
2	División del trabajo	La organización aplica el principio de división del trabajo, porque define su organización mediante agrupamientos y sus roles en los que se dividen las distintas tareas.	
3	Autoridad	En la organización hay una autoridad formal, que se encargará de ver cada punto de la empresa y realizará toda acción posible para mejorar y ser cada vez más eficiente.	
4	Coordinación	Armonizar y sincronizar, en forma ordenada, el esfuerzo individual dentro del grupo o equipo de trabajo (y del trabajo de dichas unidades o áreas en relación con las restantes en la organización)	
5	Estrategia y estructura	La estructura organizativa como fuente de ventaja competitiva.	
6	Tecnología y estructura	Si la tecnología influye en los procesos y las funciones, también influye en la estructura organizacional, la Tecnología afecta la estructura de las áreas identificadas como actividades fundamentales.	
7	Entorno y estructura	La organización está condicionada tanto por su propia idiosincrasia como por el entorno que le rodea, Las organizaciones que se enfrentan a la incertidumbre por lo general tienen una estructura más horizontal que fomenta la comunicación	

		transfuncional y la colaboración para ayudar a la compañía a adaptarse a los cambios en el entorno.	
--	--	---	--

Variable sistema Cultural

El sistema cultural tiene relación con el aprendizaje que el individuo tiene a través de hechos observables que percibe por sí mismo en su experiencia dentro de la organización. De esta forma aprende y manifiesta comportamientos que han entrado a formar parte de la conciencia colectiva tales como ideología, valores, costumbres, creencias, valores, mitos, ritos, símbolos, historias. Los anteriores elementos de la conciencia colectiva vigente los internaliza y proyecta en las relaciones interpersonales de carácter laboral y personal. Por esta razón el sistema cultural influye en la creación de la conciencia colectiva de los miembros de la organización y es un reflejo entre otros del concepto que tiene el líder acerca del hombre en la organización y la estructura.

Descripción de los rasgos más característicos del Sistema Cultural

¿Qué hábitos, costumbres y ritos se destacan en el comportamiento de “todos” los empleados de la Organización?

Rasgos característicos

Sistema cultural	Definición conceptual	Descripción
Principios	Son normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta de los integrantes de un grupo humano.	
Valores	Son el reflejo de nuestro comportamiento basado en los principios, con base en los cuales decidimos cómo actuar ante las diferentes situaciones que se nos plantean en nuestras actividades laborales.	
Hábitos	Práctica adquirida por frecuencia de repetición de un acto.	
Costumbres	Toda aquella acción, práctica y actividad, que son parte de la tradición de una comunidad o sociedad y que están profundamente relacionadas con su identidad, con su carácter único y con su historia.	
Ritos	Del latín ritus, es un acto o ceremonial repetido invariablemente, con arreglo a unas normas estrictas.	
Historias	Acontecimientos y hechos, especialmente los vividos por una persona o una organización	
Normas	Reglamentos, mandatos, ordenes, es un enunciado de deber ser.	

Mitos	Es un relato explicativo, simbólico y dinámico, de uno o varios acontecimientos extraordinarios	
Leyendas	Es una narración de hechos naturales, sobrenaturales o una mezcla de ambos que se transmite de generación en generación en forma oral o escrita. Generalmente, el relato se sitúa de forma imprecisa entre el mito y el suceso verídico, lo que le confiere cierta singularidad.	
Ideología (Creencias)	Ideas, creencias, que caracterizan una persona una organización, una colectividad.	
Observaciones:		

Variable clima organizacional

El Clima Organizacional incluye elementos que caracterizan a la organización, formal e informal de una organización, es el ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo, de acuerdo con las condiciones que se encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, el cual se expresa por situaciones que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su motivación, comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. Méndez (2001)

Descripción

Definición de los rasgos característicos	
Objetivos	
Cooperación	
Liderazgo	
Toma de decisiones	
Relaciones interpersonales	
Motivación	
Control	
Observaciones:	

Conclusiones de la descripción de la Cultura organizacional.**Anexo 6. Taller de Principios y Valores****Taller de Principios y Valores**Elaborado por: Manuel Alfonso Garzón Castrillon ⁵**PRINCIPIOS**

¿De qué forma cumple Usted, con los principios de la Organización, en su desempeño laboral diario?

No	Principio	Descripción conceptual	Cumple	No cumple
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Conclusiones
 ¿Cuáles de los principios, considera usted, que debería quedar en la plataforma estratégica, y que se compromete a cumplir?
VALORES ¿De qué forma cumple usted, con los valores de la Organización, en su desempeño laboral diario?

No	Valores	Descripción conceptual	Cumple	No cumple
1				
2				
3				
4				
5				

⁵ Director Fidee.org manuelalfonsogarzon@fidee.org

Detalle de la visita:

La granja La Teresita es una empresa productora y comercializadora de pollos y huevos; en el recorrido por la granja con el Administrador de la Avícola el Sr. Cristian Vanegas muestra que tener pollos de levante es un reto, desde la semana cero se debe manejar un ciclo de vacunas que es semanal y se realiza tres veces a la semana; para ello se debe tener un personal adicional disponible, en muchas ocasiones personas externas y transitorias que no son muy comprometidas y a la semana o al día siguiente no regresan a realizar el trabajo ya que se ubican en otro lugar o simplemente tienen diferentes excusas para no ir.

La empresa trata de utilizar el personal que ya está contratado directamente por la empresa y se encuentra en otras áreas; lo anterior para controlar y suplir el proceso de vacunas y cumplir con los tiempos establecidos para el levante.

En este proceso se maneja una persona permanente todo el día que esta con las aves, una persona especialista en poner las vacunas y dos personas más que se encargan de hacer los encierros y recoger las aves para pasar a la persona especializada de poner las diferentes vacunas que son tanto por los ojos, por la pechuga y por las alas; el proceso anterior se realiza hasta la semana quince teniendo en cuenta que las aves salen de incubadora y las llevan a la granja con un día de nacidas.

El galpón donde se van a tener las aves antes de recibirlas deberá estar habilitado, higienizado, con una óptima temperatura, cubierto con una malla con el fin de evitar las chuchas, ratas y diferentes animales que les puedan hacer daño a las aves y hasta la semana doce deben tener personal día y noche para vigilarlas, cuidarlas, subir cortinas, apagar luces, acostarlas para evitar que se asusten, se aglomeren y se asfixien. La granja ha tenido grandes pérdidas en este proceso ya que por descuido de la persona encargada se han agalponado y asfixiado.

A medida que se avanza en la visita se ven diferentes galpones en donde hay aves de diferentes edades, el huevo que ellas ponen se debe recoger constantemente para evitar que lo piquen y se dañe, pues muchas veces lo ponen en el suelo y no en los ponederos, adicional cuando ponen el huevo, su cola se expande y quedan lastimadas por el tamaño del huevo, como son muy carnívoras se empiezan a picar la cola la una a la otra y en ocasiones se matan; para lo anterior se realiza seguimiento constante y si además de eso ha bajado la producción de huevos en ese lote determinan que es la hora de salir de ellas. Las gallinas terminan producción a las ochenta y seis semanas y después de ese proceso se venden a los diferentes restaurantes y supermercados del país y ciudades como Putumayo, Buenaventura y Buga.

El mercado de las aves es un buen mercado y teniendo en cuenta el ejemplo de la granja, después que terminan la producción, las venden vivas a \$6.400 o \$6.600 y en lugares como Buenaventura se comercializan hasta \$17.000. Las personas que compran las aves son clientes muy antiguos y siempre dejan sus descendencias ya que no dejan que su mercado sea usurpado por otros comerciantes pues este es muy rentable y para la granja muy fácil de vender.

En la producción se dice que un lote está dividido en nueve galpones y cada galpón tiene aproximadamente 15.000 aves y se empieza la producción con 18.000 aves de levante. Dependiendo el tamaño del lote se tiene un galponero titular y dos auxiliares; las funciones de los hombres en los galpones es repartir concentrado, cambiar el agua, cerrar bien el lote, las puertas, las llaves, la cerca con el fin de que no se metan animales que puedan matar las gallinas y las mujeres recogen el huevo del piso para que no se ensucie, se tenga que lavar y pierda su valor. La viruta que se recoge después de limpiar las camas de las gallinas se comercializa también.

Al avanzar en la visita se ve orden, aseo y organización en las diferentes áreas de la empresa. En la clasificadora las personas se encargan de recibir el huevo que llega de los galpones, allí tienen

una persona que clasifica los huevos según su peso, para empacarlos y con ello determinar la producción que puede salir al mercado, esta persona siempre está en constante comunicación con el comercializador para vender el huevo según la exigencia del cliente ya que puede ser suelto, amarrado, A, doble A, Jumbo o súper. El amarrador tiene la función de amarrar 140 panales en una hora. Cada panal debe tener un mismo peso.

La producción se ingresa al sistema, se lleva el índice de mortalidad y se corrobora la información con lo que cada galponero lleva. Allí se validan las causas de muerte de las aves ya que en muchos casos es por despique, ya que al momento de cortarles el pico no se los cortan bien y quedan haciéndose daño y dañando a las demás aves, también allí se puede determinar si han muerto por animales y si hay huecos en los galpones. Por el sonido del ave se puede determinar si ya no están poniendo huevos, también se suben en los comederos y las demás aves le pican la cabeza, una especie de bulling. Es en este momento que se hace un despaje con el fin de sacar las aves que no están poniendo.

Las gallinas las proveen desde la ciudad de Tuluá de marca Lohan Brown Gallina de descendencia alemana y son buenas para postura y resistentes al clima y las enfermedades. Cuando las gallinas llegan a una edad de 80 semanas tienden a dar el huevo grande, pero la cascara es más débil y descalcificada, aunque se le de calcio el problema no disminuye; para esto se cuenta con un personal que selecciona el huevo a mano para que no se quiebre tan fácil y la producción no se pierda. Cuentan con un área donde se lava y se seca el huevo que cae al suelo para que se seque y no se dañe.

El concentrado y la piedrilla son insumos que se deben controlar y no dejar que se agoten para ello está la persona encargada de la bodega, para monitorear y llevar el registro. Las estopas que dejan los concentrados también se venden y son en promedio 700 estopas al mes, también estas sirven para tener más ingresos y no se desperdicie nada.

La granja cuenta con un sistema de carga llamado Metrohuevo allí se transporta, se sube y se baja el concentrado. También tienen el hospital de gallinas es un lugar donde se llevan aquellas aves que están heridas y se pueden sanar. Las aves que mueren se compostan con el fin de no desperdiciar nada. Hay diferentes temas como el de la vacuna y eso afecta la salud de la gallina, se despulga, se purga y se les dan vacunas para que el huevo salga mejor, se estimula la gallina con vitaminas.

Para trabajar en la granja se prefieren hombres ya que para alimentar y cargar los bultos de concentrado por el peso es más fácil para ellos, pero en las labores de recoger y limpiar bebederos se utilizan las mujeres.

Funciones:

Administrador: El administrador de la avícola se encarga diariamente de supervisar los diferentes galpones y llevar el control de la producción, revisa que tengan el agua limpia y suficiente, verifica que se les esté repartiendo el concentrado a las gallinas y que no las pisen o les quiebren las patas. Garantiza que se les esté suministrando el concentrado correcto, pide los concentrados a Solla y diariamente se asegura que lleguen 160 bultos, adicional valida que las camas de las gallinas estén bien, con buena viruta y debe reportar enfermedades de las aves.

Está pendiente del personal, de sus días de descanso y bajas. Se da cuenta que salir de la gente no es sencillo ya que consolidar los grupos y su capacitación no es tarea fácil. El administrador les capacita y contrata gente que tenga conocimiento de la avícola y manejo de fincas. La aseguradora de riesgos y prevención trabaja de la mano con el administrador para mantener el personal capacitado en las diferentes normas que se deben cumplir. Maneja diferentes tablas o planillas de seguimiento diario que indican los ciclos en que se encuentran las aves y su evolución.

El administrador realiza los días martes una reunión semanal donde se tocan diferentes temas y todos pueden participar. Se da un día de descanso a los trabajadores, se busca que tengan un domingo cada uno en el mes.

Galponero: Recibir las gallinas desde el día uno de nacidas, se encarga de tener en buenas condiciones los galpones, con buena viruta, adecuada temperatura y cubiertos con mallas de protección en buen estado. Debe vigilar las gallinas, garantizar que tengan agua y comida, debe verificar que las puertas permanezcan cerradas y en la noche bajar las cortinas y vigilar que las tinas queden con agua para el otro día pero que las llaves queden cerradas.

Clasificador y encargado de la bodega: Recibe el huevo varias veces al día para clasificar de acuerdo al peso A, AA, Súper y Jumbo y de allí pasar al área de amarre, debe verificar que se le haga periódicamente el mantenimiento a la clasificadora y reportar sus daños. se realiza el informe del huevo que llega diariamente de los diferentes galpones y del huevo que queda en la bodega en las cubetas donde se almacena y se guarda. El clasificador deberá tener competencias como la concentración, la responsabilidad y puntualidad.

Conductor: Específicamente desde muy temprano en la mañana recoge el concentrado en Solla y Contegral lo deja en la granja y lleva cerdos, huevos, realiza las compras de los bebederos, de mallas, entre otras cosas que se necesitan para la producción.

Supernumerario: Lo entrenan para que pueda ocupar cualquier cargo en el momento requerido, se debe caracterizar por las ganas y disposición para trabajar. Lava el huevo, sale a entregar los pedidos en la hora de la tarde, hace reemplazo al vendedor. Manifiesta que tiene buenos

jefes, es escuchado cuando tiene alguna inquietud y sus dudas se resuelven con facilidad y con el apoyo del administrador.

Amarre de Panales: Esta persona es encargada de oficios varios, se encarga de amarrar los panales, en ocasiones debe ir a entregar, ayudar a descargar concentrado que trae el camión; dentro de sus labores está el repartir el concentrado en los galpones y recoger huevo. Inicia la amarrada después que el clasificador le indica que producción va a salir. Se va amarrando teniendo en cuenta la fecha que tenga el huevo, siempre va saliendo en huevo que se amarra primero; para el cargo se debe tener mucha práctica, agilidad, cuidado, delicadeza y firmeza para que quede bien amarrado y no se salga ni se quiebre el huevo.

Asistente de Bodega: Descarga el camión cuando llega el concentrado, pesa los kilos y llevar el concentrado a los galpones, se encarga del compostaje. Tiene establecido por medio de una planilla los kilos que deberá pasar a cada galpón. Se encarga de tener muy limpia la bodega, debe organizar los costales, doblarlos y amarrarlos de a cincuenta para guardar. Para el cargo se debe ser muy ágil, tener organización, ser disciplinado, tener sentido del orden y de pertenencia. Se siente contento de ir a trabajar en las mañanas, lleva dos años en la organización. Manifiesta que el jefe es amigable, sabe dirigir y orientar. La empresa se preocupa por él y por su familia, le dan días compensatorios en los cumpleaños. Tiene buena capacitación y se la llevan muy bien entre compañeros.

Auxiliar Galponera: Llega muy temprano a recoger los huevos del piso ya que las gallinas cuando ven la luz del día empiezan a poner huevos, evitando que se ensucie el huevo en el suelo. Salen de 6 a 7 panales. Luego empieza a recoger ponederos. Le hace curación a las gallinas porque

en ocasiones la cloaca se les expande ya que el huevo es muy grande y las lastima; las otras gallinas como les ven sangre las picotean hasta que las matan, cuando ellos las ven picadas le aplican yodo o un medicamento y las llevan al hospital de gallinas.

En la entrevista con la auxiliar galponera indica que no pensó trabajar en una granja, le parece difícil trabajar en la granja ya que las gallinas estresan mucho por el ruido que hacen en todo momento, cuando llega por primera vez se sentía agobiada ya que las gallinas arañan, picotean, huelen feo y gritan mucho; pero manifiesta que se ha enamorado de sus gallinas y de su trabajo. Indica que sus jefes son buenos jefes, la escuchan cuando tiene alguna duda. Siente que tiene oportunidades para conseguir vivienda propia, buenos beneficios y la empresa le brinda estabilidad.

En la industria avícola esta la teoría de las “Gallinas Felices” ya que viven en grandes galpones, se integran entre ellas, pueden comer libremente, y no están en una jaula pequeña poniendo el huevo sobre una lata, encarceladas y no se pueden ni mover, teniendo en cuenta también que esto sería maltrato animal. Por lo anterior los empleados de la Granja La Teresita se esmera en todo lo que hacen para sacar un producto de calidad y brindar bienestar a los animales, al medio ambiente y a la sociedad en general.

Durante la visita se tomaron fotografías y se grabaron videos, para efectos de difusión se anexan al informe los archivos del material gráfico de los lugares visitados.